



Universidad Autónoma Metropolitana de México

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Doctorado en Estudios Organizacionales

**CAPACIDADES INSTITUCIONALES: LA DESERCIÓN COMO DISFUNCIONALIDAD
INSTITUCIONAL. CASO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO DE
MEDELLÍN- COLOMBIA**

Tesis

Que para obtener el grado de
Doctor en Estudios Organizacionales

Presenta

MARIO JAVIER NARANJO OTALVARO

Director de tesis

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Ciudad de México

Septiembre, 2018

RESUMEN

El trabajo desarrolla y explica el tema de las capacidades institucionales y su relación con la deserción como disfuncionalidad institucional, según los sistemas complejos adaptativos (SCA); para ello se desarrolló un estudio de caso en la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín- Colombia; el análisis se hace en un período de 10 años (2007-2017) que pretende explicar mediante un enfoque de investigación cualitativo, los factores relacionados con las capacidades institucionales y el modelo de gobernanza institucional con incidencia en dicha disfuncionalidad tan propia de las organizaciones universitarias. Para dilucidarlo, se construyó un marco teórico fundamentado desde la teoría organizacional, en el Nuevo Institucionalismo Sociológico complementado con diversos autores que han hecho aportes sustantivos en el tema de las capacidades institucionales y la deserción a nivel mundial. El análisis evidencia una deserción en la institución por período, ligeramente superior a los registrados a nivel nacional y departamental por el sistema que mide la deserción universitaria en el país (Spadies), en una ciudad que desde hace varios años, viene haciendo una gran apuesta en materia de política pública en educación superior, con apoyos institucionales para los estudiantes cada vez más importantes. La cadena de evidencias se construyó mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a 27 integrantes de la comunidad académica: rector, directora de Sapiencia, vicerrector de docencia, dos decanos, 10 estudiantes, 6 profesores, 4 padres de familia y 2 egresados, que permitió conocer la visión de dichos actores. Las actuales capacidades institucionales de la organización, no permiten una atención efectiva a la deserción, tomando en cuenta la existencia de una política oficial de cobertura educativa que no considera requisitos de ingreso distintos a los de vivir en la ciudad, haber terminado el bachillerato en un colegio público y pertenecer a los estratos más vulnerables económicamente. Para empezar a atender esta disfuncionalidad con efectividad, eficacia y legitimidad, se requiere el diseño e implementación de dos nuevas capacidades institucionales relacionadas, una con el ingreso a la institución por mérito académico, y otra de bienestar institucional, que transversalice las otras capacidades para que se estructure toda una política institucional en favor de la permanencia.

(Palabras clave: Capacidades institucionales, deserción, disfuncionalidad institucional, gobernanza, institución universitaria).

SUMARY

This paper develops and explains the issue of institutional capabilities and their relation to desertion as an institutional dysfunction, according to the Complex Adaptive Systems (CAS) model. In a case study at the Institución Universitaria Pascual Bravo in the city of Medellín, Colombia, an analysis was carried out over a period of 10 years (2007-2017) which attempts to explain the factors related to institutional capabilities and the model of institutional governance, the incidence of dysfunctionality so typical in university organizations. To carry this out, a theoretical framework was constructed based on organizational theory taken from the New Sociological Institutionalism on organizational analysis and complemented with various authors who have made significant contributions on the issue of institutional capabilities and defection worldwide. The analysis shows a desertion in the institution by period, slightly higher than those registered at the national and departmental levels by the system that measures the university desertion in the country (Spadies), in a city that for several years has been making a big investment in matters of public policy in higher education, with greater importance being placed on institutional support for students. The chain of evidence was built through the application of semi-structured interviews with 27 members of the academic community, including: Rector, Director of Sapiencia, Vice Chancellor of academic affairs, 2 department deans, 10 students, 6 professors, 4 parents and 2 graduates, which allowed an understanding of the vision of said participants. The current institutional capabilities of the organization do not allow for effective attention to desertion due to an official educational coverage policy that only considers as admission requirements living in the city, having finished high school in a public school and belonging to the most economically vulnerable strata. To begin to address this dysfunctionality efficiently and effectively, it requires the design and implementation of two new institutional related capabilities; admission to the institution by academic merit and institutional student services and welfare, which cut accross all other institutional capabilities and policies in the support of student permanence.

(Key words: Institutional capabilities, desertion, institutional dysfunction, governance, University Institution).

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
SUMARY	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES LO INSTITUCIONAL Y LO ORGANIZACIONAL?	11
1.1 Acerca de las instituciones	11
1.2 Las organizaciones	25
1.3 Instituciones vs organizaciones	38
CAPÍTULO 2: LA POLÍTICA PÚBLICA, FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN.....	46
2.1 ¿Qué es una política pública?.....	46
2.2 Objetivo de la Política Pública de Educación Superior en Colombia - El derecho a la educación.....	55
2.3 Política Pública de Educación Superior en Medellín	56
2.4 Marco Legal del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) en Colombia.....	58
2.5 La Ley 30 de 1992 normativa de la educación superior en Colombia	59
2.6 Retos de la educación en Colombia	60
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL, ORGANIZACIÓN Y PERFIL DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO DE MEDELLÍN-COLOMBIA.	64
3.1 Misión, visión y objetivos	64
3.2 Valores institucionales	67
3.3 Principios	70
3.4 Creación e historia	72
3.5 Marco jurídico.....	73
3.6 Evolución de la organización de 1938 a 2017	77
CAPÍTULO 4: CAPACIDADES INSTITUCIONALES	81
4.1 El concepto de capacidad institucional y sus diversas interpretaciones.....	93
4.2 Capacidades institucionales y deserción universitaria	94

4.3 La deserción como un Sistema Complejo Adaptativo- SCA-	96
4.3.1 ¿Qué es un SCA?	96
4.4 Deserción universitaria, un Sistema Complejo Adaptativo de orden global	102
4.5 Capacidades institucionales afines a las organizaciones universitarias....	117
4.5.1 Misionales (Docencia, Investigación y Extensión).....	119
4.5.2 Infraestructura del campus universitario.....	120
4.5.3 Gobernanza institucional	121
4.5.4 Trayectoria organizacional.....	121
4.5.5 Políticas y principios de la organización	122
4.5.6 Clima, cultura y comunicación organizacional	122
4.5.7 Relación con el contexto local, regional, nacional e internacional	122
4.6 La universidad como organización social	123
4.7 Gobernanza en la institución universitaria	134
4.8 Análisis de la deserción en la Institución Universitaria Pascual Bravo como disfuncionamiento institucional	140
4.9 Capacidades Institucionales de la Institución Universitaria Pascual Bravo	146
CAPÍTULO 5: PERSPECTIVA METODOLÓGICA	157
5.1 Objetivo general	160
5.1.1 Objetivos específicos	160
5.2 Pregunta de investigación.....	160
5.3 Población y muestra	161
5.4 Descripción de los instrumentos de recolección de información	162
5.5 Análisis de la información.....	165
5.6 Estudio de caso: Construcción metodológica. Institución Universitaria Pascual bravo. Medellín- Colombia	165
5.7 Planteamiento del estudio de caso.....	168
5.7.1 Diseño de la investigación de campo	169
5.7.2 Fases de investigación.....	170
5.7.3 Población participante.....	172
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS POR CATEGORÍAS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	173

6.1 Capacidades Institucionales	173
6.2 Gobernanza.....	182
6.3 Deserción	189
CAPÍTULO 7: NUEVAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA PERMANENCIA ESTUDIANTEL EN LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO	194
7.1 Acceso a la educación superior por MÉRITO con pertinencia y calidad para la permanencia estudiantil	202
7.2 Bienestar institucional articulador de todas las capacidades institucionales de la organización universitaria Pascual Bravo.	205
CONCLUSIONES.....	209
RECOMENDACIONES	214
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	218
REFERENCIAS	220
ANEXOS	231
Anexo 1: Guión de entrevistas.....	231
Anexo 2: Transcripción de las entrevistas	236

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: La deserción escolar en la IUPB. Período 2007-2017	113
Figura 2: Estructura de los Sistemas Complejos Adaptativos. I	144
Figura 4: Estructura de Sistemas Complejos Adaptativos. I A.....	144
Figura 5: Estructura de Sistemas Complejos Adaptativos. I B.....	145
Figura 6: Estructura de Sistemas Complejos Adaptativos. I C	145
Figura 7: Estructura de Sistemas Complejos Adaptativos. I D	146
Figura 8: Mapa de Procesos I.U. Pascual Bravo (2018).....	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Departamentos con mayores y menores tasas de deserción académica nivel universitario al año 2015 por período y por cohorte según el SPADIES.	109
Tabla 2: Causas que inciden en la deserción según Tinto (2001)	114
Tabla 3: Descripción de la población participante	172
Tabla 4: Debilidades y fortalezas categoría Capacidades Institucionales	181
Tabla 5: Debilidades y fortalezas categoría Gobernanza	189
Tabla 6: Debilidades y fortalezas categoría Deserción.....	193
Tabla 7: Capacidad Institucional 1.....	204
Tabla 8: Capacidad Institucional 2.....	206
Tabla 9: Categorización para datos obtenidos a través de la entrevista	207

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se presenta en cinco grandes partes; la primera aborda el por qué se decide como tema de estudio, la deserción universitaria, entendida ésta como una disfuncionalidad institucional en la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín – Colombia; estudio que se analiza desde las capacidades institucionales que actualmente tiene la misma; en la segunda parte se sintetiza el marco teórico relevante para el estudio; en la tercera, se consideran los aspectos metodológicos tenidos en cuenta para el desarrollo de la investigación; en la cuarta, los objetivos y la pregunta de investigación; y en la quinta, se hace una relación detallada de los capítulos que conforman la estructura del documento.

En la primera parte, se hace un abordaje de la deserción, la misma que es en términos de los sistemas complejos adaptativos, una disfuncionalidad institucional de las organizaciones universitarias de orden mundial; se ha presentado, se presenta y se seguirá presentando en todos los países, sean estos desarrollados o en vía de desarrollo; los contextos históricos a nivel de cada país, así como las crisis locales o globales bien sea de orden económico, social o político, juegan un papel preponderante en que la misma se siga asumiendo como una disfuncionalidad dentro de las organizaciones universitarias y como una problemática social y familiar.

Dicha disfuncionalidad es común tanto en las universidades públicas como privadas de todo el mundo; la misma que ha sido objeto de múltiples estudios en distintos países y abordada por prominentes pensadores sociales contemporáneos como Bourdieu (1997), quien considera que la deserción es producto de un “**capital cultural acumulado**”, explicando que el sistema educativo en sus diferentes niveles, lo

que hace es potenciar el capital cultural que los estudiantes heredan de sus padres; por su parte Giddens (1995) llama esta afirmación de Bourdieu como “**estilos de vida**”; lo que en otras palabras significa que el nivel cultural y académico de los padres, va a ser determinante para las decisiones que en el futuro van a tomar los hijos respecto a sus procesos de formación y proyectos de vida profesional.

Esta disfuncionalidad comprende una ventana de observación de los últimos diez años en la institución, comprendidos entre 2007 y 2017, mostrando una deserción por período con un promedio de **12.88%** en dicho lapso.

Al año 2015, último registro oficial que se tiene del Sistema para la Prevención de Deserción de la Educación Superior (SPADIES), la deserción a nivel nacional fue del **9.3%**, y a nivel del departamento de Antioquia del **9.55%**; es preciso indicar que la deserción de la institución para ese año fue del **10.4%**, ligeramente superior a la registrada tanto a nivel departamental como nacional.

Se aborda esta disfuncionalidad institucional como objeto de estudio en la Institución Universitaria Pascual Bravo, porque la misma muestra porcentajes superiores tanto a nivel regional como nacional, a pesar de que desde hace más de 15 años, tanto en Medellín, como en el departamento de Antioquia, se vienen implementando programas, que han migrado a política pública por parte de las administraciones tanto municipal como departamental, donde se ha puesto la educación en el primer renglón de las prioridades de inversión en política social, recibiendo la asignación presupuestal más alta, comparada con los demás entes territoriales del país.

Esta política pública tiene como objetivo fundamental garantizar la cobertura con calidad promoviendo el acceso a la educación superior de la población menos favorecida económicamente de la ciudad y del departamento, a través de distintos programas y estrategias como el Presupuesto Participativo, más conocido como (PP), el Fondo EPM (Empresas Públicas de Medellín), el que otorga préstamos financieros condonables por una labor social, para que los jóvenes de los estratos socioeconómicos de la ciudad más vulnerables, puedan acceder a la educación superior que se ofrece en la misma.

De igual manera, la Agencia de Educación Superior de Medellín – SAPIENCIA, desde el año 2017 viene apoyando la estrategia de cobertura educativa con el programa de “**becas Sapiencia**” a cerca de 1.000 estudiantes nuevos pertenecientes a comunas y corregimientos de la ciudad, donde según estudios de la alcaldía de la ciudad, hay menos acceso a las ofertas de educación superior, principalmente por las condiciones socioeconómicas desfavorables de la mayoría de las familias de esos sectores, que son de estratos socioeconómicos bajos, para que ingresen y tengan la oportunidad de estudiar programas tecnológicos que está demandando el sector productivo de la misma y que ofrece la institución, sin ningún requisito distinto al vivir en dichas comunas y corregimientos, haber terminado el bachillerato en un colegio público y tener menos de 25 años, sin otra contraprestación que terminar el programa y graduarse; el resultado, hasta ahora, ha sido una deserción cercana al 50%, lo que se traduce en la pérdida de recursos públicos importantes que bien pudieron haberse invertido en otros sectores sociales para un mayor aprovechamiento de las comunidades.

Esta estrategia de cobertura educativa en educación superior, no puede significar menoscabo de la calidad; la misma requiere traducirse en formación académica del nivel superior; se hace necesaria la institucionalización de un riguroso proceso de admisión a la institución universitaria; los aspirantes a ser formados por la misma, deben contar con los elementos suficientes para tener muy claro qué quieren estudiar y para qué, y qué tipo de profesional pretenden ser para la sociedad a la cual se van a deber; las exigencias del mundo de hoy cada vez son más altas, hoy ya no se forma para lo local, sino para el desempeño en un mundo cada vez más interdependiente que exige el desarrollo de competencias globales en lo académico, lo técnico y científico; sino también las relacionadas con la inteligencia emocional, que les permita un mejor desempeño relacional.

En la segunda parte, la investigación se abordó y soportó en su marco teórico, desde la teoría organizacional, con base en el Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS), a partir de los aportes brindados por Powel y Dimaggio como compiladores de una serie de ensayos que sobre la materia quedaron condensados en el texto: “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”; para el análisis de las categorías definidas: capacidades institucionales, gobernanza y deserción, la primera se fundamentó teóricamente con las aportaciones de autores como Angélica Rosas, la misma que considera que las capacidades institucionales son, entre otras definiciones: un conjunto de acciones que sirven para mejorar funciones y resolver problemas; una construcción social que requiere del desarrollo del talento humano, fortalecimiento y reforma organizacional; su rendimiento depende de que los actores involucrados introyecten las normas; cada responsabilidad institucional cuente con el talento humano

requerido; y que las políticas institucionales sean congruentes con los objetivos de la organización.

Para la construcción de esta categoría, fue fundamental el aporte de autores como Migdal, quien sostiene que es necesaria la capacidad de los líderes para la toma de decisiones; para Sikkink es la eficacia administrativa del aparato estatal; para Oslak es la disponibilidad de recursos; para Reppeto es la aptitud de las instancias gubernamentales para el diseño de políticas públicas; para Hilderbrand y Grindle, Land, Burns y Ospina es la habilidad, efectividad y eficacia en el desempeño; para Weiss es la capacidad transformadora del Estado, es decir, la forma de afrontar la incertidumbre; para Chávez y Rayas es la responsabilidad en el manejo de los procesos institucionales; para Willems es la Habilidad para resolver problemas y especificar y lograr objetivos.

La categoría gobernanza, su análisis y construcción se soportó en autores como Aguilar, para quien gobernanza es el nuevo proceso de dirección de la sociedad, lo mismo que una actividad de orientación intencional de la sociedad hacia determinados fines generales y objetivos particulares; Renée Bedart sostiene que desde la función de gobernanza se permite comprender la orientación y desempeño de la organización universitaria; así mismo argumenta que desde la relación Universidad - sociedad los Valores comunitarios e interés general (nutren), la suma de individuos cognoscentes en relación con la sociedad (orientan), y la participación universitaria y de la sociedad (construyen).

Para Kehm gobernanza es la nueva gestión pública; para Brunner es la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente (gobierno y gestión); Meléndez, Solís y Gómez sostienen que es la manera de analizar e interpretar la problemática de la gestión universitaria, para explicar cómo gestiona su modelo económico y su régimen de gobernanza; para Benavides, Quintana y Guzmán es un modelo de sistema de innovación que debe contribuir a la generación de empleos basados en el conocimiento; para Ramírez es el elemento clave para un desempeño orientado a la eficacia y efectividad.

La deserción se abordó con fundamento en los aportes realizados por autores como: Tinto, quien sostiene que es necesario el diseño de estrategias económicas, culturales, sociales e institucionales para frenar la deserción; y que esta obedece a causas psicológicas, sociales o ambientales, fuerzas económicas, institucionales y de interacción; por su parte Tedesco afirma que la misma obedece a variables exógenas materiales (condiciones socioeconómicas), variables exógenas culturales (nivel educativo de los padres), variables endógenas materiales (recursos institucionales) y variables endógenas culturales (actitud de los estudiantes); Latiesa argumenta que está influenciada por diferentes factores, el más común la impreparación de los estudiantes para la vida universitaria; para Lewis obedece a la inmigración, diferentes culturas, nacionalidades, idiomas, tradiciones, religiones; para Vélez & López es un fenómeno que está presente en el sistema educativo; para Corral & Aguilera obedece fundamentalmente a problemas familiares y falta de recursos económicos; Garza sostiene que las organizaciones universitarias son las encargadas de proveer el talento

humano a las demás organizaciones, por ende la deserción refleja un problema serio al interior de las organizaciones.

En la tercera parte, con sustento en el marco teórico analítico, la aplicación del “método de caso”, Yin. R (2003) y el “enfoque de investigación cualitativo”, se construyó el estudio de caso, que permitió comprender, interpretar y explicar, la deserción como disfuncionalidad institucional en la IU Pascual Bravo en el período comprendido entre 2007 y 2017; para la obtención de la información primaria, se definió como instrumento de recolección de información, la entrevista semiestructurada, la misma que se aplicó a 27 integrantes de la comunidad académica (rector, directora de Sapiencia, vicerrector de docencia, decanos, profesores de carrera, ocasionales y catedráticos, estudiantes, egresados y padres de familia).

En la cuarta parte, se plantea el objetivo general, el cual pretende hacer un análisis de la deserción como disfuncionalidad, a partir de las posibles disfuncionalidades de las capacidades institucionales existentes, que para el caso de la institución pascualina reciben el nombre de ejes estratégicos, que pudieran estar influyendo en la misma, para una mejor comprensión y direccionamiento institucional; objetivo que se desarrolla con la siguiente pregunta de investigación: “considerando la deserción estudiantil como un problema de disfuncionalidad institucional, ¿cómo están incidiendo las capacidades institucionales que actualmente tiene la Institución Universitaria Pascal Bravo de Medellín - Colombia, en la atención de este fenómeno y qué otras se necesitan para reducirla?”.

Para el desarrollo de la investigación a partir del estudio de caso, desde esa perspectiva investigativa en la IU Pascual Bravo, fue necesario, además de los

aspectos metodológicos arriba mencionados, desarrollar los siguientes capítulos que enmarcan el cuerpo teórico de la investigación: un primer capítulo que corresponde al planteamiento teórico sobre qué es lo organizacional y lo institucional, en donde se hace un análisis de los principales planteamientos que sobre ambos conceptos han desarrollado distintos autores en diferentes épocas.

El segundo capítulo aborda lo que es la política pública, su formulación, implementación y evaluación; la política pública de educación superior en Colombia y en Medellín y sus objetivos, la que se consagra en la Ley 30 de 1992, lo mismo que las disposiciones legales que define el Consejo Nacional de Acreditación CNA, responsable de toda la política de acreditación de programas e instituciones universitarias.

El tercer capítulo reseña el devenir histórico de la institución, su creación e historia, su evolución como organización desde 1938 a 2017, su marco jurídico, y el contexto reciente a partir de su adscripción a la alcaldía de Medellín desde el año 2008, el mismo que le ha permitido un desarrollo institucional más acorde con las demandas del contexto local, regional, nacional e internacional.

El cuarto capítulo aborda el concepto central de capacidades institucionales y sus diversas interpretaciones de acuerdo a los autores consultados; de igual manera, se desarrolla el concepto de deserción como una disfuncionalidad según los sistemas complejos adaptativos (SCA); y se exploran las capacidades institucionales encontradas en la literatura abordada afines a las organizaciones universitarias; lo mismo que las capacidades institucionales que actualmente tiene la IU Pascual Bravo que en la misma se denominan ejes estratégicos. En este capítulo también se hace

una reseña de la universidad como organización social y la gobernanza en las instituciones universitarias; para finalmente, hacer un análisis de la deserción en la IU Pascual Bravo en el período 2007-2017 como disfuncionamiento institucional.

El capítulo 5 contempla la perspectiva metodológica que en su parte sustantiva se menciona al comienzo de este constructo; lo mismo que el objetivo general y específicos, la pregunta de investigación, las fases de la misma, la población participante y los instrumentos de recolección de investigación, que para el caso concreto, fue la entrevista semiestructurada aplicada a 27 integrantes de la comunidad académica de la institución.

En el capítulo 6 se presenta el análisis por categorías de los resultados de la entrevista como instrumento de recolección de información definido para la investigación; dichas categorías fueron: capacidades institucionales, gobernanza y deserción,

El capítulo 7 contempla la propuesta de la investigación, y se desarrollan las nuevas capacidades institucionales a implementar con sus indicadores, para que la deserción deje de ser la disfuncionalidad que actualmente es, en el andamiaje institucional de la IU Pascual Bravo; éstas se centran en dos grandes ejes centrales: Acceso a la educación superior por **mérito**, con pertinencia y calidad para la permanencia estudiantil; y el bienestar institucional como **articulador** de las demás capacidades institucionales de la organización universitaria Pascual Bravo.

Finalmente, se hace una relación de las conclusiones, las recomendaciones y las futuras líneas de investigación que guardan relación con las tres categorías

definidas en el presente estudio (capacidades institucionales, gobernanza y deserción), claves para que la disfuncionalidad estudiada, amerite atención de primer orden en la organización universitaria; los estudiantes como razón de ser de una institución educativa, deben concitar toda la atención institucional para que los que ingresen, sean los mismos que egresen, siendo este el desafío de toda institución educativa.

El documento se termina con la relación detallada de las referencias de los autores abordados para darle sentido epistemológico a la investigación y, los anexos que dan soporte al trabajo de campo llevado a cabo.

CAPACIDADES INSTITUCIONALES: LA DESERCIÓN COMO DISFUNCIONALIDAD INSTITUCIONAL. CASO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO DE MEDELLÍN- COLOMBIA

El marco conceptual de la presente investigación, se integrará en dos partes, la primera expone la perspectiva teórica, y persigue explicar que la relación capacidades institucionales y la gobernanza en la IU Pascual Bravo requieren elementos teóricos relacionados con la gestión de la política pública educativa.

La segunda parte del marco conceptual, expone en forma estructurada conforme a las teorías y estudios analizados, los conceptos que ayudan a comprender de mejor manera el objeto de estudio y la construcción del marco teórico analítico.

CAPÍTULO 1: ¿QUÉ ES LO INSTITUCIONAL Y LO ORGANIZACIONAL?

1.1 Acerca de las instituciones

En el presente capítulo, se desarrolla un constructo teórico, producto del acercamiento al desarrollo que han tenido los estudios organizacionales en los últimos años en el mundo occidental; centrándome en el análisis del nuevo institucionalismo sociológico, como corriente contemporánea de las ciencias sociales, que permite un abordaje de la historia como un proceso de cambio institucional continuo. Se hace un abordaje de los conceptos institucional y organizacional, para posteriormente, presentar un paralelo entre lo que es una institución y una organización.

Se empieza planteando la pregunta clave; ¿Qué son las instituciones?, es una pregunta que posee muchas posibles respuestas, cada una tendrá algo cierto en su lírica argumental; no obstante, se puede asegurar que cada información que existe,

contribuye para crear una lógica perfecta que permita exponer una respuesta adecuada.

Muchos preferirían evitar dar una definición clara de lo que son las instituciones; pero muy seguramente toman esa decisión a la ligera; es necesario para este propósito, hacer un ejercicio hermenéutico y asumir el riesgo de intentar una definición con fundamento en las ya existentes aportadas por diversos teóricos del tema a partir de la irrupción de los estudios organizacionales en el ámbito académico mundial a mediados del siglo pasado, para por lo menos, intentar hacer un aporte académico que enriquezca la literatura y anime mucho más el debate. Analizar diferentes definiciones, permitirá el acopio de información relevante para aportar al constructo que en la materia se valora en el mundo académico, que posibilite más luces a los estudiosos de tema.

Con base en lo anterior, es posible empezar a afirmar que las instituciones son el resultado de la unión de varios conocimientos que por separado no producen beneficios satisfactorios para las personas; en cambio, de manera conjunta, proporciona información complementaria que facilita el desarrollo intelectual; poseen características singulares como son la perduración en el tiempo, resistente a los cambios, ayudan a construir conocimientos, se da por hecho lo expresado en ellas, crea y da sentido a las acciones individuales y colectivas, genera diferentes experiencias que resultan agradables. Cada una de estas características vuelven única la existencia en las instituciones; pasa de ser un simple lugar de paso, a formar parte integral en la vida de cada individuo, se transforma en un segundo hogar, en una familia, en un espacio que posibilita el desarrollo de un proyecto de vida, o de uno de

alcance social, económico y político; es aquí en donde los sueños y metas empiezan a construirse.

No obstante, esa percepción de la institución no aplica de manera uniforme para cada uno de sus integrantes; muchos la pueden ver como un puente para adquirir un conocimiento teórico que sea de ayuda en la vida de cada quién, un espacio en donde los valores se fortalecen, se expanden las fronteras del entendimiento y se desarrollan diferentes maneras de ver una realidad que para todos es diferente.

Jepperson (2001: 195) afirma: “La ***institución*** representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la ***institucionalización*** indica el proceso para alcanzarlo... por lo tanto, una institución es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular.” Desde el punto de vista de un lector, para Jepperson, las instituciones son escenarios en donde se reúne o se ordena la información necesaria y la institucionalización es el medio de transmisión para adquirir esa información. Claramente, las instituciones en un todo tienen como fin, organizar y establecer parámetros que sean de utilidad para quienes buscan un mejor entendimiento de las cosas que se pueden observar en el medio social, político, cultural, entre otros.

Es necesario indicar, que de lo construido hasta ahora frente al tema, lo fundamental es analizar si las instituciones se pueden diseñar, dirigir y controlar por los propios agentes sociales a los que las instituciones supuestamente gobiernan; en ese sentido Jepperson (1991: 143-145) sostiene que: “Las instituciones son el producto de

la acción con propósito; son “un procedimiento organizado, establecido, que refleja un conjunto de secuencias de interacción estandarizadas”.

Toda esta información puede dejar aún más confundidos a aquellos que tratan de formar una definición firme y coherente sobre el tema. Ahora, se puede considerar que las instituciones se pueden ver de dos maneras diferentes; la primera, sería como un producto y la segunda como un sub-producto. Si tomamos lo primero, la finalidad de la institución es de dirigir, diseñar y controlar las acciones de los agentes sociales; forman parte importante en las decisiones que ellos toman; por consiguiente, instruye y fomenta el modo de pensar individual y colectivo; generando una metodología constructiva exitosa. Aunque esto no es del todo cierto, las acciones de los agentes también pueden afectar a la institución; se pueden boicotear, alterar o destruir inclusive. Se puede pensar que los agentes sociales son controlados por las instituciones; pero resistirse al control de las instituciones es posible para los agentes sociales y como se dijo anteriormente boicotearlas, aunque la palabra correcta debería ser, diseñarla, según como se considere que debe ser y son los agentes sociales quienes eligen esa nueva forma. Así, de esta manera, queda entre dicho si las instituciones realmente son un producto o simplemente su existencia es meramente un sub-producto.

Muchos sociólogos pueden afirmar que las instituciones se deben considerar como un sub-producto, Esto sin duda sería un efecto no esperado, no diseñado, no racionalmente previsto, en la unión de diversas piezas de un sistema que genera una relación efectuada en el tiempo, en la acción propiamente dicha. Esta es una manera muy lógica de explicar una institución; en esencia, es una interacción de diversas relaciones sociales que en el tiempo producen y generan una infinidad de sistemas que

se relacionan con los símbolos, estructuras y costumbres que se hacen perdurables y repetitivos. Es en el tiempo y a través de múltiples hechos discretos que se concretan en diferentes situaciones la posibilidad de producir una institución y sus efectos. Las intenciones de los actores que las diseñaron o los que intentan controlarlas o dirigirlas, pasan a segundo plano en este sentido.

Estas dos formas de ver a las instituciones, establecen muchas diferencias; teórica y prácticamente, la idea de que las instituciones pueden ser diseñadas abre una puerta enorme a la visión general de control y construcción de los elementos que componen a una institución; a su vez, las instituciones se pueden inducir, dirigir, hasta destruir de manera intencional o consciente de las acciones que se realicen.

Propiamente dicho, las instituciones pueden gobernar los comportamientos de muchos de sus actores en diferentes circunstancias sociales. Al hacer esos comportamientos automáticos o rutinarios; una institución puede surgir de manera racional o intencionalmente; siguiendo la lógica de una cadena casual diseñada con el fin de mantener un control total. Una infinidad de efectos se pueden producir de manera intencional también; en palabras simples, al ser capaz de diseñar instituciones, se gobiernan comportamientos que se vuelven repetitivos y que, a su vez, producirán ciertos efectos sociales predecibles en algún sentido.

En cambio, si las instituciones son en efecto un subproducto, la fotografía analítica puede cambiar radicalmente. Las instituciones son un efecto de una sedimentación de múltiples cadenas causales y reacciones en cadena. Con el paso del tiempo, las instituciones no serán consideradas como un estado concreto, sino como un

proceso con pasado, presente y futuro; no sería un punto de llegada, ni un punto de partida, será visto como un proceso social; es esperable que sea construido como un ajuste mutuo dinámico y constante entre actores enfrentando circunstancias, micro acciones y micro situaciones.

Autores como Simmel (2014: 371), Goffman, (1983) y Foucault (2007: 129) sostienen que hay varias maneras de “reducir las posibilidades de diseñar o controlar cualquier proceso de creación de instituciones”. Básicamente proponen que las instituciones no pueden ser diseñadas por cualquiera y mucho menos ser controladas con fines diferentes que genere confusión y se vaya perdiendo la esencia de la institución como un ente con autonomía de sus propias decisiones. Ahora bien, queda una pregunta abierta: ¿cómo diseñar instituciones?, más aún, ¿se pueden diseñar instituciones previendo con cierta certidumbre, controlando sus resultados?, con una visión de instituciones como subproductos; la posibilidad de contestar sí a estas preguntas se hace más incierta.

Se puede realizar un debate conciso que ayude a dar una respuesta aceptable a estas preguntas, más no a darle una solución absoluta; es difícil considerar siquiera que esto pueda ser posible y más cuando cada investigador posee un punto de vista diferente y sus argumentos, aunque muy similares a otros, cuentan con ciertas variaciones que hace más ameno el debate y suscita nuevos interrogantes, que abre las puertas a otras incertidumbres generando así un campo de estudio más enriquecido con probabilidades superiores de encontrar una respuesta que cubra cualquier posible duda sobre el tema tratado.

El propósito de estudiar y analizar las diversas investigaciones sobre qué es una institución, es con la necesidad de cimentar los conceptos necesarios para tener un panorama más amplio sobre las instituciones y su finalidad de entender su verdadera característica, proporcionando la información adecuada y crítica que sea útil para fomentar una verdad que cubra los espacios dejados por antiguas teorías y que se pueda complementar con las más recientes; el institucionalismo se envolverá en una carrera de conocimiento capaz de explicar aquellas preguntas dadas por Simmel y compañía.

Ahora bien, existen diferentes tipos de instituciones y cada una está encaminada a un área del conocimiento y enfoques completamente distintos; se puede poner como ejemplo lo aportado por Jepperson (1991, pág. 195) en su texto *“El institucionalismo en el análisis organizacional”*; el matrimonio, el sexismo, un contrato, el salario, el saludo de mano, un seguro, una organización formal, el ejército, una ocupación profesional, ejercer la presidencia, las vacaciones, asistir a la universidad, votar, una disciplina académica, entre otras, son instituciones.

Dice el mismo autor que: “Algunas se pueden considerar organizaciones, otras no. Algunos pueden parecer más "culturales", otros más "estructurales". Pero los objetos comparten importantes elementos comunes que nos hacen agruparlos; de diversas maneras todos son sistemas de producción”. ¿Se puede considerar como instituciones a estos ejemplos?, claramente estos ejemplos de “instituciones” tienen algo en común, producen algo: comportamientos, relaciones personales, estilos de vida, conocimiento, responsabilidades, derechos, deberes, seguridad y tranquilidad. Estos componentes forman parte de la institución, de nuestro ser, son parte de nuestras

vidas; desde el momento en que nacemos hasta el día de nuestra muerte. Por ello, no se puede separar del contexto de lo que es una institución; en síntesis; las instituciones son todo aquello que nos representa como individuos, que nos forman como personas y contribuyen a generar en nosotros hábitos que nos diferencien de los demás.

Afirma Williams James (1892, 143) que: “el hábito es la enorme rueda de la sociedad, es su agente conservador máspreciado”. Son estos hábitos los que hacen posible que los agentes quieran y deseen adquirir un conocimiento; generando así, formas distintas en cómo las instituciones funcionan, convirtiéndolas en una variable impredecible muy difícil calcular en su magnitud de influenciar a la sociedad.

El gobierno, las escuelas, las universidades, la misma economía, las ciencias sociales, la investigación y otras variables, establecen patrones de comportamientos en los agentes y, estos los convierten en hábitos para buscar mejores oportunidades de crecer en sus vidas personales. Pongamos por ejemplo a un trabajador que desea ahorrar el dinero suficiente para que en un futuro sus hijos puedan asistir a una buena universidad. Hay que tener en cuenta que, la economía es un factor susceptible al cambio, que hoy no será lo mismo que el mañana, que sus hijos pueden cambiar sus comportamientos, la forma en cómo ven las cosas, se vuelven más rebeldes o mantienen un respeto a la autoridad que representan los padres, o el hecho de continuar asistiendo a un sitio que quizás para su juventud, no sean capaces de determinar su importancia y cómo cada decisión que tomen, pueden influenciarlos en el andar de sus vidas. Aún así, el trabajador deposita su dinero en el banco convirtiendo esta acción en un hábito que lo controlará hasta el día en que su meta se vea cumplida. Ahora bien, las instituciones no solo son acciones o comportamientos que hacen

posible la individualización de los agentes y su forma de actuar y de pensar; también son normas y leyes que “facilitan el buen vivir” de los agentes.

Hodgson (2011) dice en su trabajo *Economía Institucional*: “podemos definir las instituciones como un sistemas de reglas sociales establecidas y extendidas que estructuran las interacciones sociales”. Básicamente expresa que cualquier cosa hecha por los agentes sociales se puede considerar como una institución y todo girar alrededor del hombre y de las necesidades de éste, de tomar el control para una situación determinada. Pero, se puede decir que ir en contra de la voluntad de los demás y elegir un camino diferente al resto, ¿se puede considerar como una rebelión a los que eligen un estilo de vida designado por las instituciones?, por supuesto que no, a fin de cuentas los agentes sociales crean, moldean o destruyen a las instituciones según como ellos desean que sea, hay que recordar que la institución puede ser un producto, cuando esta toma el control de la situación y del pensamiento de los agentes; pero a su vez, son un sub-producto que los agentes sociales pueden manipular a su antojo. Así que, los rebeldes que buscan establecer sus propias ideologías, caen en el bucle existencial de las instituciones, sus comportamientos y pensamientos se rigen según las necesidades que ellos observan y consideran que están mal, a fin de cuentas, éstos agentes deciden crear una característica diferente de la institución que tranquilamente forma parte del ser humano; la rebeldía y la codicia.

Es de naturaleza humana ir siempre contra la corriente y, más cuando esa corriente es dirigida por un sistema que para las necesidades de estos individuos, hacen las cosas de manera equivocada; y piensan que sus ideales deben ser los adecuados para el funcionamiento de la misma civilización. Es por éstos que las

instituciones funcionan según unas leyes creadas con el fin de controlar y establecer principios morales, para que los individuos puedan, de alguna manera sentir que están seguros y que serán protegidos. Este comportamiento, institucionalizado por las leyes hace posible que los individuos obedezcan sin oponerse, a la voluntad de las instituciones; así mismo las leyes se crean con una razón en particular y esa razón se establece según la naturaleza y principios de la institución; por ejemplo, el gobierno como organismo institucional crea normas, leyes, decretos; con el propósito de que los ciudadanos sigan un patrón de comportamiento legítimo, para mantener un orden y control que sea viable para un estilo de vida sano y libre de problemas. Además de castigar a aquellos que vayan en contra de estas leyes y que causen algún daño a los demás ciudadanos; diciéndolo de una manera simplificada, las leyes que son creadas por las instituciones tienen como objetivo guiar al individuo por el camino que las instituciones consideran correctas, dando por hecho que su voluntad es la misma de los demás.

Hay que recordar que las instituciones son creadas con el fin de mantener un orden jerárquico entre los agentes y la divulgación de la información, con el propósito de que las masas sigan un patrón de comportamiento; además, se debe tener en cuenta que las instituciones son importantes debido a que son creadas para permitir que la racionalidad impere; a la vez son instrumentos moldeables bajo diseño, con el fin de hacerlas más racionales. ¿Esto qué quiere decir?; que las instituciones además de ser una variable poco predecible, también buscan que sea razonable a los intereses de los agentes que interactúan dentro de un sistema institucional.

Friedland y Alford (1990, p. 319) en el texto *“El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”* argumentan que las instituciones se constituyen de símbolos y prácticas materiales y que la sociedad se compone de múltiples lógicas institucionales disponibles para los individuos; lo que se entiende que estas fomentan ciertos hábitos en los individuos por medio de mecanismos establecidos que hacen posible la creación de una lógica única en cada sistema institucional; por consiguiente se asume que existen diferentes tipos de lógicas para cada tipo de institucionalismo; un ejemplo es la lógica institucional del capitalismo, que busca la acumulación y la mercantilización de la actividad humana. La lógica del Estado, es la racionalización y la regulación de las actividades humanas por medio de leyes jerárquicas y burocráticas. La lógica de la democracia, es la participación de los ciudadanos y la ampliación del control popular sobre la actividad humana. La lógica de la familia, es la comunidad y la motivación por medio de la lealtad incondicional de sus miembros. La lógica de la religión, o la de la ciencia, es la verdad, Independiente si es mundana o trascendental. (Friedland y Alford, 1990, p. 314).

Ahora, no solo es necesario hablar de los hábitos y la racionalidad como parte de la institución, sino también en cómo la lógica de las cosas trabaja en favor de darle una explicación al funcionamiento de cada sistema institucional. A su vez, es claro que la institución como tal, está arraigada a la existencia del individuo y es parte esencial de su vida cotidiana. Que los agentes actúan según un comportamiento establecido por la lógica de cada sistema, pero analizando de manera detenida la explicación dada por Friedland y Alford sobre la lógica institucional, toma solo lo superficial de cada sistema, lo que debería ser según como fue moldeada en su momento, no como en realidad es;

hay que tener en cuenta que el aporte realizado y consignado en el texto *“El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”* fue escrito hace ya 27 años; pero eso no quiere decir que incluso cuando fue publicado, la lógica de uno o varios sistemas institucionales funcionaban de esa manera. Hay que dejar recordar que cada individuo es diferente y que la institución puede estar influenciada por más de un agente y que por ende afirmar que el sistema funcionará uniformemente para todos, es un error.

¿Qué se pretende con esto?, tomemos como ejemplo lo dicho por la lógica de la familia “es la comunidad y la motivación de la actividad humana por medio de la lealtad incondicional a sus miembros y sus necesidades reproductivas”; hay que entender que cada ser posee un pensamiento distinto, que su actuar se deriva de diferentes experiencias a lo largo de su vida. No es difícil entender lo que quisieron decir con esa lógica, a fin de cuentas lo que un individuo busca al formar o ser parte de una familia es un espacio de confianza y afecto; pero en muchos casos, y más en las circunstancias de la sociedad de la segunda década del siglo XXI, esta situación dista mucho de la realidad.

Debemos recordar que cada individuo construye o destruye una institución a gusto propio, que el estado de una familia varía según los miembros de ésta; que pueden existir normas y leyes que sean de ayuda para un mejor vivir, pero eso no quiere decir que los miembros más jóvenes decidan acatar lo dicho por los mayores, es decir, la familia es una institución como tal, se crea por una necesidad conjunta; establecen normas de orden, útiles para vivir en armonía, pero esas normas creadas no abarcan la existencia de futuros integrantes en la familia; así que, la armonía se destruye, hay inconformidad y el ambiente se vuelve hostil en el momento en que un

miembro decida elegir una forma distinta de vivir. Esto solo es una pequeña crítica a la lógica institucional, pero se debe aclarar que Friedland y Alford tomaron en consideración lo anteriormente dicho, pero explicando que cada agente a pesar de las normas expuestas, buscan aprovecharse de estas para su propio beneficio; “Las instituciones no solo limitan los fines a los que debe dirigirse su conducta, sino también los medios por los que pueden lograrse estos fines; proporcionan a los individuos vocabularios de motivos y un sentido de la identidad. Las instituciones establecen límites sobre la naturaleza misma de la racionalidad y, por ende, de la individualidad. A pesar de todo, los individuos, los grupos y las organizaciones tratan de usar los órdenes institucionales en beneficio propio” Friedland y Alford (1990, p. 319).

Es pertinente traer a colación, y Hodgson (2011) lo consigna en su texto sobre “¿Qué son las instituciones?, que: “las instituciones pueden estructurar, restringir y promover los comportamientos individuales”. Estableciendo parámetros de comportamiento y moldear a su antojo las capacidades de los agentes de manera sustancial; esto se debe a que cuentan con la capacidad de modificar las aspiraciones en vez de promoverlas o restringirlas; generando hábitos de comportamiento que son claves para esta transformación. Dice además que “las instituciones dependen al mismo tiempo de las actividades de los individuos y las restringen y moldean”. Esto retroalimenta de manera positiva a las instituciones, fomentando características más fuertes de auto-reforzamiento y auto-perpetuación. Así es como las instituciones logran perdurar en el tiempo; al fortalecerse, logra atraer a más individuos para moldearlos y desarrollar sus capacidades con el fin de seguir creando una base para su existencia entre las muchas mentes individuales que afectan con sus convenciones”.

Estableciendo de esta manera a la institución como producto, como un sistema de control hacia los agentes, una única manera de hacer las cosas; también menciona que “las instituciones no están separadas del grupo de individuos vinculados; las instituciones dependen de los individuos para poder existir, de sus interacciones y de sus patrones compartidos de pensamiento. No obstante, un individuo nace en un mundo institucional pre-existente que lo confronta con sus reglas y normas. Las instituciones con las que nos enfrentamos residen en las disposiciones de otros individuos pero también dependen de las interacciones estructuradas entre ellos”.

Con lo dicho anteriormente, se puede dar por entendido que un individuo que “nace” o se incorpora a la institución, puede de alguna manera verse afectado por las normas ya existentes; pero a pesar de eso, puede interactuar con los demás individuos, haciendo posible una unión de pensamientos distintos que desarrollaría nuevos patrones de convivencia.

Puede afirmarse entonces que una institución es aquello con la capacidad necesaria para crear en el individuo hábitos (rutinas) moldeadas, por medio de normas establecidas según las necesidades de la misma institución; pero también, puede fomentar nuevos pensamientos e ideologías que fortalecerá la capacidad individual de cada agente que dará como resultado una evolución necesaria para un funcionamiento adecuado de la institución y así, de esta manera; perdurar en el tiempo; esa ha sido la constante a partir de los grandes avances y desarrollos mediados por la técnica, la tecnología y la ciencia desplegados a lo largo del siglo XX, auspiciados por los simultáneos desarrollos de los medios de comunicación en todo el mundo,

consolidando lo que se ha dado en llamar la sociedad de la información y del conocimiento.

1.2 Las organizaciones

En el presente apartado se presenta un análisis general de lo que ha sido el desarrollo de las organizaciones, desde la teoría de la organización y su reformulación crítica a partir de los estudios organizacionales; pretendiendo que sea un constructo teórico que permita mayor claridad al concepto organización.

Establecer un criterio definidor sobre las diferentes teorías organizacionales conocidas, es un ejercicio académico encomiable, aunque cada una tiene como factor principal el reconocimiento del Estado como una organización política. Aun así, es posible tratar de darle una definición sólida, acorde a las múltiples interpretaciones que se conciben en torno a ella, se hace difícil el establecimiento de un consenso acerca del término organización. La causante de esto es la diversidad de objetos de estudio sobre las teorías organizacionales (TO), a la variedad de elementos o partes que lo conforman, a los diferentes niveles de estudio bajo los cuales se aborda el tema, y a la multiplicidad de intereses específicos de los investigadores. Estas características del objeto de estudio de la TO, han hecho de ésta, una disciplina con características muy específicas.

Como disciplina, la TO aún no está desarrollada como tal, varios autores consideran que el punto de partida de la TO es la administración científica (AC). La AC, no representa una corriente teórica capaz de explicar lo que es una organización, es como un esfuerzo por establecer la mejor forma de realizar una labor (Taylor, 1961). No

obstante, sin la ayuda de la AC, resulta muy difícil concebir el desarrollo histórico de la TO, ya que el movimiento de las relaciones humanas es en cierta medida una continuación de la AC.

Una diversidad de teorías logra empezar a darle forma a la TO; abandonado el modelo clásico e ineficiente de la AC, al establecer nuevos pensamientos e ideologías capaces de mejorar la eficiencia de la industria, Taylor dice que se debe “aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano” (Taylor, 1994: 84); quiere decir esto que al producir en mayor cantidad, utilizando la misma fuerza de trabajo, se lograría alcanzar nuevos horizontes, pero para que sea realidad, al individuo se le debe despojar del saber hacer, del oficio; con el fin de suprimir su condición y a la vez su mayor obstáculo; estableciendo de esta manera, la gran industria y la acumulación del capital. Es aquí en donde la producción en masa se vuelve una constante fundamental en la industria, generando nuevos estándares de producción y creando una tendencia que perduró por muchos años. A este pensamiento ideológico de Taylor, se suma también los aportes de Ford, en donde se tomaba en consideración otras variables esenciales; como lo era el trabajo dinámico, la condición del trabajo, la técnica, entre otros. Estas nuevas variables dieron un mejor soporte al control de los procesos de trabajo en un nivel más operativo.

Esto significó cambios notables en varios niveles: en lo individual, la descalificación del obrero y la enajenación de éste en los procesos productivos; en lo productivo, el aumento de la eficiencia y la productividad; a nivel organizacional, una nueva forma de organización basada en la racionalización del trabajo; y en lo socioeconómico, el consumo y producción en masa. Es así como el capitalismo industrial inmerso en estas

ideologías da origen a las relaciones humanas, teniendo como punto de partida la década de 1930. Con los mismos objetivos de la AC; encontrar las formas de hacer más eficientes los niveles productivos, pero con técnicas diferentes, se establecen mejores condiciones ambientales y físicas como iluminación y descansos. Las relaciones humanas se encuentran metidas en un laberinto debido a la incongruencia lógica en los resultados de sus experimentos; con el aspecto humano sicosocial del individuo dentro de la organización. Los investigadores descubren sin darse cuenta que los factores ambientales y los factores sicosociales son los causantes del aumento de la eficiencia de las organizaciones; es de esta forma como cambia su visión sobre el aspecto humano dentro de una organización; dando paso a los primeros desarrollos teóricos sobre las organizaciones. Los planteamientos son importantes al menos en cuatro sentidos:

1. Introducen la variable “hombre” en el análisis organizacional, el cual desea ser escuchado.
2. destacan el nuevo papel del administrador con la capacidad de equilibrar el desfase entre el avance técnico y la inestabilidad social provocada por el taylorismo/fordismo.
3. Sobresale la importancia del grupo para la eficiencia organizacional.
4. introducen el análisis de la organización como sistema autorregulado, socio-técnico.

Se destacan de esta manera, los principios fundamentales que comienzan a darle vida a la TO; pero es de acuerdo a las teorías y escuelas siguientes que se empieza a institucionalizar el concepto de organización.

Con el pasar de los años, el concepto de organización fue evolucionando, y con esto el entendimiento de lo que es una organización; las nuevas definiciones que empezaban a conocerse ampliaron un poco más la información que se tenía sobre las TO, y aunque todas van encaminadas al mismo fin, algunas logan resaltar características diferentes que antes no se tenía conocimiento. Esto hace posible que las organizaciones adquieran más poder dentro de la sociedad y se conviertan en un elemento indispensable para la vida humana.

Vivimos en un mundo globalizado, en donde las organizaciones son las principales causantes de los cambios que año tras año sufre la civilización. Todo gira según como las organizaciones lo designen; desde el Estado, pasando por las empresas privadas y en el mismo hogar.

Para los individuos, las organizaciones son parte importante de su propia existencia, es debido a las organizaciones que las personas pueden establecer un estilo de vida “cómodo y agradable”, es aquí donde nacen los sueños, en donde se desarrolla la identidad del sujeto, en donde se conforma una familia; casi que cualquier cosa que desee realizar el hombre, esta de manera directa involucrada la organización; lo dijeron Daft, Déry y Etzioni “La sociedad está conformada por organizaciones; los sujetos nacen, se desarrollan y mueren formando parte de ellas (Daft, 2007; Déry, 2004; Etzioni, 1986)”. Además, Parsons (1969) dice que las organizaciones son “Para poder alcanzar objetivos y metas importantes”; por consiguiente, y según Montaña y Hall, las organizaciones sirven para “dar sentido a sus acciones (Montaña, 2000), o generar cambios duraderos (Hall, 1996)”. Dando por hecho que “casi cualquier cosa que

podamos aprender acerca de las organizaciones nos ayudará a sobrevivir entre y dentro de ellas” (Perrow, 1984: 307).

Aprender de las organizaciones no es tarea fácil, cada entidad cuenta con diferentes normas y reglas que les permiten subsistir; a su vez, de ambientes distintos según la naturaleza de la organización, por ejemplo: no es lo mismo un ambiente tranquilo que fácilmente podemos encontrar en los bancos, a un ambiente ruidoso que se puede ser representado por las empresas industrializadas. Así que, los individuos lograrán mantener o distorsionar la naturaleza de su mente dependiendo de la influencia de la organización y, este carácter que adquiera, es lo que se verá reflejado en la vida personal del sujeto.

Las organizaciones a su vez son influidas por los individuos y sus diferentes pensamientos institucionales; no todo lo que se fabrica es bueno y útil, la demanda es generada por una necesidad que nace del sujeto; es éste el que hace posible que una organización pueda existir con el fin de suplir esa necesidad. Pero a la vez, es quién determina si lo creado por las organizaciones es lo que ellos realmente necesitan para satisfacer esa necesidad; es de esta manera, que las organizaciones se ven metidas en una complejidad institucional implícita en la personalidad de los agentes. Es aquí, en donde las estrategias son necesarias: una organización puede determinar si es posible suplir esa necesidad del sujeto por medio de una investigación de mercado, en donde se reúne información útil proporcionada de manera directa por los mismos individuos. Los resultados de esta investigación, posibilitan la toma de decisiones de las organizaciones. Además de eso, permite crear nuevos mercados para compradores con

necesidades diferentes; logrando así, que las organizaciones permanezcan activas con el pasar de los años.

Hay que tener en cuenta que, no solo los individuos generan las necesidades; las organizaciones pueden crearlas y hacerlas indispensables para el vivir del ser humano, esto se conoce como “necesidad creada”, con el fin incorporar en los individuos impulsos consumistas que favorezcan a las organizaciones, generando nuevos tipos de demandas y necesidades inútiles que satisfagan los deseos personales de cada agente. Ejemplo, la necesidad de comprar un nuevo teléfono celular cada cierto tiempo. Los humanos somos criaturas fácilmente influenciables, pensamos que tener lo mejor de lo mejor es sinónimo de estatus social, que nos hace diferente del resto de los demás. Es debido a esto que las grandes organizaciones pueden aprovecharse con facilidad de la misma vulnerabilidad del ser humano, fabricando productos que para muchos son indispensables para sus vidas profesionales y para otros, solo un artificio inservible que resalta el ego de quienes lo compran sin necesidad alguna.

No se puede dejar a un lado el poder de las organizaciones y su influencia en nosotros; sin olvidar que, el Estado es una organización institucionalizada creada con el fin de controlar a los individuos que forman parte de la organización, los ciudadanos; a su vez, esas mismas reglas protegen al individuo cuando este compra o consume algún producto fabricado por las organizaciones industriales; esto quiere decir que las organizaciones están sujetas a ciertas normas y leyes creadas con el fin de proporcionar al sujeto, seguridad con los elementos que las mismas producen y lo que consumen los individuos en el mercado; esto en parte condiciona a las organizaciones; pero también las protegen de ellas mismas, las organizaciones que cumplan con estas

normas lograrán sostenerse y seguir creciendo con el paso del tiempo; es por eso que las organizaciones tratan y deben funcionar acorde a las disposiciones gubernamentales.

Existen muchas organizaciones, cada una con un ambiente de trabajo diferente, talento humano sin igual, objetivos por alcanzar; poseen dentro de ellas normas y reglas que se deben cumplir y sobre todo, sus nichos de mercado. Las organizaciones pueden ser distintas según su sector económico; pero cuentan con estas características que las hacen únicas a todos; además de eso, tienen una razón adicional y esta es la de satisfacer las demandas de aquellos individuos que constituyen la organización.

Las organizaciones no solo nacen con el fin de suplir una necesidad del mercado; existen con la única intención de solventar el estilo de vida de los individuos que son dueños y socios de estas organizaciones; esto no quiere decir que sea una razón egoísta e hipócrita, a fin de cuentas el mundo se mueve por el dinero y la necesidad de generarlo; es así como las organizaciones, además de su principal objetivo (generar “riquezas” a sus propietarios), cumplen un papel importante para la economía de cada nación, generando empleo a los individuos de menos recursos económicos garantizando así, una mejor calidad de vida para estos, además de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Lo anteriormente dicho sólo enfoca la vista de la organización en un contexto externo; más no en lo interno, una organización mirándola desde una perspectiva interna es aún más compleja. ¿En qué sentido?, de manera externa, una organización se ve afectada por el cambio constante de la oferta y la demanda, en las regulaciones

gubernamentales y el mercado internacional. Esto no quiere decir que una perspectiva externa de la organización es muy simple y poco importante, por el contrario, esas variables determinan el funcionamiento de una organización desde adentro; ¿esto qué quiere decir?, que una organización de manera interna se ve afectada según los elementos exógenos; se crean con el fin de garantizar un beneficio económico a sus propietarios; a su vez, en la generación de empleo para los contingentes de personas que lo necesitan, pero esto se debe a una necesidad en el mercado; cuando la necesidad es amplia (Ejemplo: la moda), existirá una enorme cantidad de organizaciones esperando coger un poquito del pastel que el mercado le permita; generando así alta competitividad y es por esto que las organizaciones de manera interna buscan la mejor solución para ser las dominantes en un mercado lleno de leones hambrientos. Es así como se crean regulaciones dentro de las mismas, estilos de trabajos estandarizados y modelos de negocios muchas veces arcaicos que solo genera en los individuos malestar tanto físico como emocional; y sobre todo, impide el desarrollo personal de los agentes y el posible crecimiento de las organizaciones; competir en un mundo globalizado en donde las grandes organizaciones crean las necesidades no es tarea fácil; es por ello que muchas organizaciones dejan de existir, porque no miraron de manera interna sus métodos productivos y se quedaron en el modelo de negocio creado por las organizaciones modernas.

Una de las características de las organizaciones modernas es la poca capacitación de los empleados, el miedo al cambio, las labores son muy especializadas y mantienen un esquema jerárquico en donde el que tiene el poner, es quién toma las decisiones y los individuos la ejecutan como si fueran robots obedeciendo un programa ya

predefinido. También están las organizaciones posmodernas, que no solo miran lo que el exterior les permiten ver; sino que ven más allá de lo que otros no llegan a ver (Ejemplo: Google), las organizaciones posmodernas sostienen una mentalidad en donde los sujetos son parte importante de la organización, los sistemas jerárquicos se mantienen, pero con la diferencia en que el dueño cuenta y confía en sus ayudantes, las áreas de trabajo cuenta con personal idóneo y especializado; el individuo puede desarrollar sus capacidades mentales y crecer junto a la organización.

Los objetivos de una organización moderna y posmoderna son mantenerse y crecer en un mundo competitivo; pero no todas las organizaciones modernas tienen la capacidad de expandirse y llegar más lejos que el lugar de sus orígenes, el miedo de muchas organizaciones modernas es no tener la capacidad necesaria de competir con otras organizaciones que vienen de países diferentes; el terror los engulle como si fueran una pequeña mosca atrapada en la telaraña de una araña gigante deseosa de comer su nuevo festín. Ese mismo miedo se traslada al interior de la organización, afectado a todos sus integrantes, provocando bajos rendimientos y temores de posibles despidos o cierres totales de la organización; le temen al cambio y por no cambiar dejan a un lado sus objetivos primordiales y se concentran en cumplir aquellos que si son capaces de alcanzar.

Por el contrario, las organizaciones modernas que logran expandirse, llevan al nuevo “mundo comercial” sus modelos de negocios arcaicos, esperanzados de que todo siga funcionando tal cual como lo hace en su lugar de origen; las organizaciones posmodernas al contrario, son ambiciosas y quieren tomar más participación en el mercado global, piensan en grande y transmiten esos deseos al interior de la

organización, generando así, confianza y mayores oportunidades a cada uno de sus integrantes; es normal que las organizaciones posmodernas tengan miedo de encarar un mercado extranjero; pero eso solo es una motivación para hacer las cosas de la mejor manera; tomando siempre las medidas necesarias en conjunto para sostenerse en el nuevo mercado y de lograrlo, establecer nuevos objetivos y las diferentes estrategias para alcanzarlos; pero aquellas organizaciones posmodernas que no logran esta meta internacional, no decaen; analizan las posibles razones del fracaso y toman decisiones importantes con el fin de no volver a repetir los mismos errores.

Sin importar el modelo de negocios utilizados por las organizaciones, dejan en claro que la influencia de las mismas no es solo en la sociedad, sino también a nivel personal, es muy fuerte y difícil de evitar. Es bien sabido que un individuo motivado, es mejor trabajador y generador de ideas creativas y potenciales en pos del beneficio colectivo de la organización, por el contrario, un trabajador carente de sentido de pertenencia, con una mentalidad limitada, solo genera inconformidad y mal ambiente dentro de la organización. Hay que dejar en claro que, una organización moderna, no es relativamente mala; debido a su cultura laboral hay individuos que se sienten más cómodos y seguros en este tipo de organizaciones, que en una organización ambiciosa y proactiva, en donde las responsabilidades son mayores.

No todos los seres humanos tienen la misma capacidad de adaptación y hay muchos que prefieren vivir solo con lo necesario y en un ambiente con menos responsabilidades; en un sistema de trabajo arcaico que ya están acostumbrados a ellos, con menos trabajo y metas limitadas al sólo vivir. Hay infinidad de individuos dentro de una organización y cada uno trabaja a un ritmo diferente que los otros y es

debido a esto que, muchas veces las organizaciones sienten que uno de sus mayores cuellos de botella puede ser el mismo personal, o por el contrario, al ser tan insípidos, son la mejor mano de obra, aquella que no reniega y hará lo que la organización ordene. Lo mismo pasará dentro de cualquier organización, sin importar su sector económico o sus ambiciones. En muchos casos, las organizaciones en su afán de competir, buscan lo más económico y lo que les sea más útil a corto plazo que aquello que sea más costoso, más especializado y cuyos beneficios sólo se verán a largo plazo.

El estudio de las organizaciones no se limita únicamente a las grandes industrias. Etzioni argumenta diciendo que, “Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas –el Estado– deberá otorgar su permiso oficial.” (Etzioni, 1986: 1). Los individuos no solo pasamos parte fundamental de nuestra vida dentro de una organización; somos parte de una aún más grande (el Estado), en donde nuestro deber como miembros de la sociedad es comportarnos de manera ejemplar, contribuir al país (impuestos). Desde el momento que nacemos tenemos que decirle al Estado que somos un nuevo integrante de la organización (registro de nacimiento y el nombre), cumplimos cierta edad e iniciamos nuestra formación en instituciones controladas por el Estado, cumplimos la mayoría de edad y debemos informar al Estado que ya somos aptos para cumplir con el servicio militar o trabajar, si estamos en el ejército, formamos parte de la

organización más importante de un país, si estamos en una empresa, somos empleados de una organización que le debe su existencia a una organización mayor (el Estado).

Vivir en un mundo de organizaciones significa que los individuos están relacionados con éstas de diversas formas. También significa que los procesos sociales, culturales, económicos, políticos que se desarrollan en las diversas sociedades mantienen estrecha relación con las organizaciones. Al pasar gran parte del tiempo en las organizaciones, la vida y las relaciones (sociales, económicas, culturales, entre otros) de los individuos, se ven influenciadas por aquéllas, dentro y fuera de los límites de la organización; aún no siendo parte de las organizaciones, el contacto de los individuos con las organizaciones es casi inevitable. También, la influencia de las organizaciones sobre la sociedad es evidente, por ejemplo, las políticas públicas (desarrolladas dentro de las organizaciones) tienen efectos de diversas maneras sobre los sectores de la sociedad; de igual forma, la eficiencia de las organizaciones puede determinar la calidad de vida y el equilibrio de la sociedad. A su vez, las relaciones inter-organizacionales influyen directa e indirectamente en los niveles individual y social; por ejemplo, la disputa entre partidos políticos por llegar y mantenerse en el poder, puede derivar en el mejoramiento de la eficacia de los servicios públicos. Así pues, las organizaciones tienen resultados tanto positivos como negativos para los individuos y la sociedad (Hall, 1996).

De diferentes maneras, las organizaciones están en el diario vivir de los seres humanos, es como si fueran parte de nuestra piel, de nuestra naturaleza, de nuestros pensamientos; ocupa un sinfín de espacios que el individuo puede pertenecer. Las

organizaciones se infiltran cada vez más en los numerosos espacios de la vida moderna: así como el individuo lleva consigo diversos espacios sociales a la organización, cuando sale de ésta, lleva consigo a otros ambientes, estos espacios organizacionales. Por lo tanto, dado que casi todo tipo de relaciones humanas se conciben dentro de las organizaciones, es fundamental el estudio de las mismas para el desarrollo de las ciencias sociales y humanas.

Es preciso señalar que el medio ambiente también se ha visto afectado por la existencia de las organizaciones; con el crecimiento industrial, la necesidad de producir más y de llegar a cualquier lugar posible, se ha convertido en uno de los mayores problemas de la humanidad desde el siglo pasado. Es por esa razón que varias instituciones luchan contra las organizaciones, con el fin de preservar la naturaleza. Esto llevó a que las organizaciones gubernamentales tomaran partido en el asunto y crearan nuevas leyes que protegieran el medio ambiente. Las organizaciones industriales con el fin de cumplir estos nuevos requisitos fueron generando nuevas tecnologías capaces de salvaguardar los daños que se han venido causando al medio ambiente, desarrollando en los integrantes de las distintas organizaciones concientización sobre la importancia de cuidar y preservar el planeta; este tipo de tendencias son conocidas como tecnologías limpias y cada vez más las organizaciones buscan incorporarlas en sus procesos.

Se han desarrollado diferentes conceptos de lo que es una organización, mirándola desde dos perspectivas diferentes; interna y externa. Cada perspectiva funciona de manera aislada, pero independiente de esto; ambas influyen de manera significativa al ser humano y cabe recordar que sus acciones traen consigo consecuencias

importantes para el medio ambiente. Así que, ¿podemos preguntarnos lo que es una organización?, por lo que se ha venido desarrollado hasta el momento, es dar una respuesta conclusiva.

La organización, independiente de su sector económico, es parte fundamental de los seres humanos; están presentes en cada una de las etapas de su vida; fomentan el desarrollo intelectual del individuo, potencian sus capacidades de interacción, el trabajo individual y colectivo. Son el soporte económico y cultural de la sociedad.

1.3 Instituciones vs organizaciones

Meyer y Rowan en su texto *“Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony”* nos dicen que, “Hay dos serios problemas que las organizaciones enfrentan si su éxito depende estrictamente del isomorfismo con reglas institucionalizadas. El primer problema son las actividades técnicas y las demandas de eficiencia que crean conflictos internos entre los integrantes de la organización; a su vez, las inconsistencias en los esfuerzos de una organización institucionalizada por sujetarse a las reglas ceremoniales de la producción. El segundo problema consiste en cómo estas reglas ceremoniales se transmiten por mitos que pueden surgir de diferentes partes de la organización; las reglas suscitan discordias entre los diferentes miembros. Estas inconsistencias hacen que sea problemático el interés por la eficiencia y la coordinación y control rigurosos” (Meyer y Rowan; 1992, 95). La organización al estar sujeta a las reglas pre-existentes de la producción genera un conflicto que deteriora la capacidad de la organización institucionalizada de mantener una demanda eficiente, coordinada y con un control riguroso sobre sus actividades. Sufriendo un duro

golpe a la necesidad de establecer parámetros que facilite el cumplimiento de los objetivos que se hayan propuesto.

Continuando con Meyer y Rowan, dicen que “A un trabajador enfermo lo debe tratar un doctor que usa los procedimientos médicos aceptados; que el trabajador sea tratado eficazmente es menos importante. Una compañía de autobuses debe dar servicio en las rutas requeridas, sea que haya o no muchos pasajeros. Una universidad debe mantener departamentos adecuados, independientemente de la matrícula. Es decir, la actividad tiene un significado ritual: mantiene las apariencias y da validez a una organización” (Meyer y Rowan; 1991, 95). En este punto se habla de la necesidad de las organizaciones de mantener una alta eficiencia, sin importar que esto conlleve a un gasto mayor; que el objetivo cumplido sea más importante que la misma eficacia. Esto sin duda alguna, está vinculado a la mentalidad de las organizaciones modernas de realizar sus actividades de manera rutinaria.

Los mismos autores hablan así mismo sobre otros conflictos en donde chocan las reglas y la eficiencia. Estos nuevos conflictos son provocados por las reglas institucionales que están elaboradas en un nivel muy alto de generalización; por otro lado, las actividades técnicas cambian según unas condiciones específicas, las cuales no son uniformes y lo más seguro es que sean únicas. En vista de esto, los diferentes rituales que en las organizaciones se presentan; deben enfrentar variaciones y anomalías técnicas, lo cual provoca que las reglas generalizadas del ambiente institucional resulten inadecuadas para situaciones específicas” (Meyer y Rowan; 1992, 96). Es así como se debe tener en cuenta las variables que pueden cambiar por completo una situación en específico; como por ejemplo, si se realiza en la organización

un benchmarking¹ tomando como referencia una empresa cuyo sector económico es diferente; se debe considerar que el funcionamiento de ésta no será igual a como funciona la organización. Por lo tanto, la información que se obtenga del benchmarking se debe modificar con el fin de que lo investigado sea útil para la organización y no todo lo contrario; que genere conflictos internos y una disminución de la eficiencia.

Una razón adicional de conflictos entre las reglas categóricas y la eficiencia, es la inconsistencia creada por los elementos institucionalizados, ocasionando que el ambiente institucional a menudo sea pluralista; y las sociedades promulgan diferentes mitos que son inconsistentes. Como resultado de esto, las ¹organizaciones que buscan apoyo y estabilidad en el exterior, incorporan elementos estructurales inadecuados al funcionamiento normal de la organización. (Meyer y Rowan; 1991, 97), organización y no todo lo contrario; que genere conflictos internos y una disminución de la eficiencia.

Luego entonces, en las organizaciones institucionalizadas, la incertidumbre generada por la eficiencia de las actividades diarias crea mayores explicaciones; en un contexto específico; destacan lo inadecuado de las prescripciones de mitos generalizados, y elementos estructurales inconsistentes suscitan conflictos acerca de sus derechos de jurisdicción. Así, las organizaciones deben esforzarse para establecer vínculos elementales, ceremoniales con las actividades técnicas, y vincular los elementos ceremoniales inconsistentes entre sí.

¹Benchmarking: "Es el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional"

Se han venido abordando ambos conceptos, se conocen parte de sus teorías, de sus aportes a la sociedad y sobre todo su influencia en el ser humano; pero podemos tratar ambos temas por separados, o podemos unirlos en un contexto global. A fin de cuentas, ambas corrientes cuentan con cosas en común que cualquiera podría suponer que es posible esta unión. Para darle validez a la idea, recordemos qué significada cada uno de los términos.

Las instituciones tienen la capacidad de crear en los individuos un comportamiento rutinario, son capaces de establecer normas y leyes que controlen el pensamiento de los agentes; a su vez; así mismo, de fomentar nuevos patrones de comportamiento individual en el sujeto; este último es capaz de moldear o destruir a las instituciones según sea necesario.

Las organizaciones, independiente de su sector económico, como se ha venido argumentando, han estado siempre presentes en la vida del ser humano; desde el momento de su nacimiento, hasta el día de su muerte. Es aquí donde los sueños toman forma y es donde las cualidades del individuo se desarrollan para el bien de la organización; posee sus propias normas y leyes internas e ideales con el fin de generar un bien material (o de servicio) que satisfaga las necesidades de la sociedad.

Se puede establecer entonces que ambos conceptos se relacionan con el individuo de una manera directa, lo pueden influenciar en sus pensamientos, en su forma de actuar, de ver las cosas; son un factor que incide en sus propias metas, lo pueden transformar, moldear, instruir; con el fin de que cumpla con unos lineamientos que satisfagan las necesidades tanto de la institución, como de la organización. No

obstante, el individuo puede influenciar también a ambos; recordemos nuevamente el hecho de que el sujeto puede modificar, construir o destruir a la institución a su gusto y conveniencia; lo mismo puede pasar con la organización, en este caso, la influencia puede venir desde dos puntos de vista, de manera interna y externa a la organización. Influyen de manera interna en la organización, cuando el sujeto tiene la capacidad de pensar más allá de lo esperado por la organización; cuando propone nuevas formas de trabajo que faciliten la labor ejercida, cuando es proactivo, cuando dice lo que piensa y actúa según su racionalidad.

De manera externa su influencia ya es colectiva y se ve reflejado en el mercado; cuando deja de comprar un producto o de solicitar un servicios por el simple hecho de que ya no le atrae más, por agentes políticos que restrinjan los movimientos que las organizaciones puedan ejecutar en el mercado, cuando el sujeto deja de ser un empleado y constituye su propia organización (nuevos competidores). Claramente, el individuo puede moldear y hasta destruir a una organización si ve que esta no le complace sus propias necesidades.

Ahora bien, ¿es posible que una institución pueda influenciar a una organización o viceversa?, eso depende de la organización, las organizaciones industriales no pueden afectar a las instituciones; al contrario, las organizaciones industriales están fuertemente influenciadas por las instituciones, es en las organizaciones donde las instituciones cobran vida. Es aquí donde la participación del individuo hace posible que la misma organización dependa de la institución.

Los conocimientos y capacidades de un sujeto nacen en una institución, se desarrollan y son aplicados en una organización, desde el pilar central, hasta el último rincón de la organización. Pasa lo mismo en las organizaciones gubernamentales, estas están influenciadas por los mismos conocimientos que los sujetos han adquirido en las instituciones y es debido a eso que pueden tomar decisiones importantes para el correcto funcionamiento del Estado o su propia destrucción. No obstante es aquí donde hay una contrariedad; la cual es nada más y nada menos que el poder que el Estado ejerce sobre la sociedad que de manera directa afecta a las instituciones; las instituciones poseen normas y leyes que permiten su propia existencia y son los agentes políticos vinculados a las organizaciones gubernamentales las que permiten que una institución pueda o no desarrollar alguna actividad; esto quiere decir, que independiente de la organización, sus actos están institucionalizados y funcionan según los criterios que el individuo haya aprendido dentro de la institución; además de eso, las organizaciones gubernamentales permiten que las instituciones puedan ejercer sus acciones, según las regulaciones que la misma organización tenga establecido. Por consiguiente, las instituciones determinan el funcionamiento intelectual de las organizaciones; y son las organizaciones gubernamentales las encargadas, con base a su institucionalismo, de gestionar la propia existencia de las instituciones.

Las organizaciones industriales, como se dijo anteriormente, son afectadas por la institución; ¿en qué sentido?, primero que todo, hay que mencionar que no importa si es una organización moderna o una posmoderna; la influencia de las instituciones radica es en la capacidad intelectual del individuo y según el entorno en el que esté trabajando. Comencemos por explicar que en una organización moderna al mantener

un esquema arcaico; muchas de sus decisiones son aplicadas por los individuos basándose en los pensamientos del siglo pasado, esto quiere decir que, al ser organizaciones que se les dificulta el cambio, que mantienen una jerarquía, el trabajo es muy especializado y poco polivalente. Los individuos toman sus decisiones de acuerdo al sistema productivo que la empresa esté utilizando y dará las órdenes precisas para ejecutar esa labor; limitando así, a los demás integrantes de la organización, estableciendo un patrón de conducta rutinaria en donde se debe hacer lo que se ordena; por consiguiente los demás agentes quedan relegados a un plano sin importancia en donde su única utilidad sería ejecutar las demandas exigidas por la organización.

Sería diferente en una organización posmoderna, en donde se requiere que cada individuo sin importar el nivel de jerarquía, aporte parte de sus conocimientos para cumplir con las exigencias del mercado y ser aún más competitivos; cada miembro de la organización esta institucionalizado, sabe cómo realizar sus labores, propone ideas y es consciente de la importancia de generar nuevos modelos productivos, con el fin de establecer nuevo patrones laborales y que cada acción que tome la organización sea acorde a las necesidades del mercado.

Las instituciones trabajan de la mano con las organizaciones buscando mantener un equilibrio emocional entre los individuos, que estos tomen decisiones justas y oportunas para el sostenimiento de las organizaciones en el tiempo. Es predecible saber lo que pasa cuando hay una separación afectiva y laboral entre el individuo y la organización. Se toman malas decisiones, el ambiente organizacional es afectado, reduciendo la producción, generando pérdidas importantes a la empresa y en caso muy

extremos, la desaparición completa de la organización. ¿Por qué solo de la organización?, porque el conocimiento se mantiene con el individuo, esto forma parte de su capacitación institucional. El simple hecho de que desaparezca una organización, no quiere decir que esto afecte a la institución.

Además, las organizaciones le generan una demanda constante de personal calificado a las instituciones; esperanzados de que estos nuevos agentes sean de utilidad y aporte lo necesario para cumplir con las metas. Los nuevos agentes instruidos por las instituciones poseen los conocimientos básico de teorías antiguas, pero dependiendo de la misma visión de la institución; esos conocimientos se pueden expandir y aplicar con las nuevas teorías de producción existentes; logrando de esta manera, entregarle a las organizaciones un personal idóneo, capaz de cumplir con cualquier exigencia que se presente dentro y externa a la organización.

Se puede afirmar entonces que las instituciones fomentan estilos de aprendizajes diversos, con el fin de brindarles a las organizaciones un personal adecuado, con los conocimientos necesarios para realizar las diferentes actividades que una organización puede ejecutar y según la ideología de la misma, desarrollar nuevos conocimientos para garantizar una constante evolución de la organización.

CAPÍTULO 2: LA POLÍTICA PÚBLICA, FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

2.1 ¿Qué es una política pública?

En adelante se desarrolla el constructo que recoge y sistematiza el marco conceptual del proceso de una política pública; la base teórica con la cual se busca explicar cómo surgen y se implementan las políticas públicas en una comunidad, su formulación, implementación y evaluación en el ámbito de la acción política.

Pierre Lascousmes y Patrick Le Galés (2007) en su Texto: *Sociología de la Acción Pública*, hacen un completo análisis del concepto de política pública y abordan en su texto las siguientes definiciones sobre lo que consideran debe ser la acción pública:

- Se asocia a las primeras formas de poder político institucionalizadas en la antigüedad.
- Son un ámbito de las ciencias sociales.
- En Europa las formas modernas de acción pública y de gobierno inician en la edad media.
- Están omnipresentes en la sociedad contemporánea.
- Es la acción realizada por la autoridad pública.
- Capacidad de los dirigentes para la conducción de la sociedad.

- Se implementan con el fin de tratar una situación que es percibida como problemática.
- Son una acción colectiva que participa en la creación de un orden social y político para la conducción correcta de la sociedad.
- Regula las tensiones sociales, propicia la integración de grupos y la resolución de sus tensiones.
- Contribuyen a explicar o renovar las transformaciones de la democracia.
- Hoy día el término se desplaza al concepto de acción pública.
- Fue uno de los elementos centrales del mito modernista de la ingeniería social

Existen así mismo múltiples definiciones de política pública.

(Müller y Surel 1998.) Consideran que “una política pública designa el proceso por el cual se elaboran y se implementan programas de acción pública, es decir, dispositivos político administrativos coordinados, en principio de objetivos explícitos”. Para Müller, 2006, “las políticas públicas deben analizarse como unos procesos a través de los cuales van a elaborarse las representaciones que una sociedad se da para entender y actuar lo real, tal como ella lo percibe”. Para (Roth Deubel, 2006), una política pública designa la existencia “de un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática”.

La política pública implica una clara intervención del Estado en el conglomerado social; esta intervención tiene unos parámetros definidos dentro de los cuales el Estado no es un simple observador pasivo que permite que el mercado regule la demanda de bienes y servicios de los asociados, en tanto las condiciones de desigualdad de las personas no permiten un acceso; el Estado asume así un imperativo ético, ser el fiel de la balanza ante los posibles desmanes de los más poderosos.

Según William Ascher (1994) la Política Pública empieza a ser objeto de análisis académico en las décadas de 1920 y 1930 en Estados Unidos, en el contexto de una creciente crítica a los estudios sociales de la época, los que eran caracterizados como excesivamente formalistas y legalistas. La crítica de entonces señalaba que era necesario abordar el mundo real, tal cual era, y que había que prestar apoyo al gobierno en sus procesos de toma de decisiones.

A partir de esa reacción, los estudios de políticas públicas se han desarrollado con dos enfoques o énfasis: por un lado, una aproximación que asume que los actores relevantes de las políticas públicas desarrollan conductas racionales y, por otro lado, una aproximación que enfatiza una visión de las políticas públicas como el resultado de un proceso político.

Lahera (2004) precisa la interrelación entre política y políticas públicas señalando que, aunque una y otra puedan darse de manera separada, los resultados derivados afectarían sus intencionalidades: la política sin políticas públicas es demagogia, las políticas públicas sin política afectan la gobernabilidad. Vale la pena analizar el planteamiento de Lahera (2004.) frente a que “las políticas públicas de

excelencia incluyen el aspecto político como su origen, objetivo, justificación o explicación pública”, llamando la atención frente a los requerimientos de participación que deben acompañar el proceso de construcción. Así, el Estado viene siendo reflejo de la sociedad y los procesos que en ella se dan.

Tanto la política como las políticas públicas tienen que ver con el poder social; pero mientras la política es un concepto amplio, relativo al poder en general, las políticas públicas corresponden a soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos” (Lahera, E 2004). Sin embargo, diversos autores (Oszlak, 1978; Lahera, 2004; Medellín, 2006; Stein et al, 2006) coinciden en señalar la escasez de estudios que expliciten la interrelación entre sistema político y políticas públicas, y que avancen en el análisis de éstas últimas, más allá de su tradicional interés por la estructura, la orientación o los actores que las definen. El llamado de estos especialistas es hacia que los intentos de analizar las políticas públicas deberán incluir como referente esencial al sistema político en el cual se llevan a cabo.

Tal mejora requiere cambios en el sistema político y en el gobierno. Los partidos, los grupos sociales y las personas requieren interiorizarse el análisis de políticas públicas, sea que estén en el gobierno o en la oposición, y la reforma del Estado debe hacerse en torno a decisiones de políticas públicas de largo aliento.

Las políticas públicas son un factor común de la política y de las decisiones del gobierno y de la oposición. Así, la política puede ser analizada como la búsqueda de establecer o de bloquear políticas públicas sobre determinados temas, o de influir en ellas. A su vez, parte fundamental del quehacer del gobierno se refiere al diseño,

gestión y evaluación de las políticas públicas. La búsqueda recíproca de la política y las políticas públicas, representa una modernización de la esfera pública. En torno a las políticas públicas se puede: acotar las discusiones políticas, diferenciar problemas y soluciones de manera específica, precisar las diferencias, vincular los temas a soluciones más amplias o secuenciales, plantearse esfuerzos compartidos, participar de manera específica.

La implementación de la política es la continuación de la lucha política con otros medios y en escenarios diferentes; menospreciar el proceso de la implementación es olvidar que la política de implementación es la determinante definitiva del resultado de una decisión.

Una definición de implementación es la planteada por Mazmanian y Sabatier (1979), que dice: “Es aquella que consiste en llevar a cabo una decisión de política básica, usualmente incorporada en un estatuto que puede también tomar la forma de una importante orden ejecutiva o decisión de la justicia; idealmente, la decisión identifica el problema a resolver y estipula los objetivos a ser perseguidos”. Por otro lado, la implementación ha sido abordada desde el enfoque organizacional, donde concretamente se pueden apreciar cuatro modelos según (Elmore, 1978).

- Como administración de actividades y recursos, donde los problemas asociados a esa administración son producto de las deficiencias en planeación, especificación y control.
- Como un proceso, que refiere a la rutina de la actividad de los burócratas, la cual es observada con el objeto de intentar adaptarlos a los objetivos de la política.

- Como desarrollo organizacional, donde se determina cómo la falta de consenso y obligación entre los responsables de la implementación es una de las razones fundamentales para su fracaso.
- Como conflicto y negociación, que manifiesta un proceso permanente entre los actores sociales y políticos donde la expectativa de beneficios se maximiza mientras los actores permanezcan en la arena de negociación.

Desde muchas de estas aproximaciones se generaron argumentos que abogaron por la inclusión del Estado en el análisis del proceso de las políticas públicas (Edwards & Sharkansky, 1978; Kingdon, 1984; Zimerman, 2001). Se observó que el Estado no solo desempeñaba diversas funciones, sino que afectaba de múltiples formas las políticas públicas. Las dinámicas políticas que le dan forma al Estado, las reglas de juego que se establecen para acceder y distribuir el poder, empiezan a ser considerados, por parte de la ciencia política, como grandes determinantes de las formas particulares que adquieren las políticas públicas en los países (Cárdenas, Junguito, y Pachón, 2008). Por ejemplo, Gary & McCubbins (2001) muestran que a medida que hay una más amplia separación de poderes y una competencia electoral más personalista que partidista, llevan a que las políticas públicas suministren más bienes privados que públicos; es decir, de la manera como esté configurado el Estado, dependerá en gran parte la forma que adopten las políticas públicas.

La complejidad del proceso de política se debe a una gran cantidad de factores tales como: que distintos actores intentan influir en el proceso, que los actores no tienen fijadas las preferencias, que los procesos de política son el resultado de interacciones

complejas de diferentes formas de las políticas públicas; insuficiencias y desafíos, acción y estrategia, y que las percepciones de los problemas y soluciones cambian a lo largo del tiempo (Marsh & Olsen, 1976.); así se encuentra que el interés reciente en el concepto de redes de políticas públicas, puede verse como un intento por contextualizar el enfoque de proceso.

Para Oszlak (1978), al Estado se le debe atribuir una doble connotación: como instancia que articula las relaciones sociales, y como aparato institucional. “El aparato institucional del Estado tiende a expresar contradicciones subyacentes en el orden social que se pretende instituir. Por lo tanto, el análisis de la evolución histórica de las instituciones estatales es inseparable del análisis de cuestiones sociales que exigen su intervención mediante políticas o tomas de posición”. Es decir, cualquier intento de acercarse al análisis del Estado (o sus formas de acción, como en el caso de las políticas públicas), deberá considerar las dinámicas y tensiones sociales.

Frente al enfoque de la gestión pública, el programa debe de estar fundamentado en una teoría sólida la Ley, o la decisión política debe contener directrices de actuación no ambiguas y debe estructurar el proceso de implementación; los dirigentes o responsables de los entes encargados deben tener capacidades políticas, de gestión, de liderazgo y además estar comprometidos con los objetivos de la Ley, el programa debe de disponer de apoyos activos durante todo el proceso de implementación, la prioridad relativa de los objetivos no debe encontrarse socavada en el tiempo por la aparición de otras políticas públicas conflictivas, o por cambios en las condiciones socio económicas.

Desde un punto de vista situado en las aproximaciones positivistas, “la evaluación de políticas públicas es el examen objetivo, sistemático y empírico de los efectos que las políticas y programas públicos tienen en relación con sus objetivos, en términos de las metas que se proponían lograr” (Parsons, 2007.). Una definición intermedia es propuesta por Roth (2004), para quien la evaluación puede ser entendida como una práctica seria de argumentación basada en una información pertinente, que permite opinar de una manera más acertada (con menos subjetividad) acerca de los eventos de acciones públicas. Su importancia es cada vez mayor cuando instituciones y gobiernos fundamentan su legitimidad en los resultados de sus actividades (Roth, 2004.)

Otras aproximaciones que admiten la subjetividad en el proceso de evaluación de las políticas públicas, la definen como una actividad fundamentalmente normativa, ya que los evaluadores difícilmente pueden actuar fuera de sus valores, normas y percepciones respecto de problemas que en muchos casos también los afectan a ellos. Una consecuencia de este tipo de definiciones es el reconocimiento de que los criterios de evaluación seleccionados nunca serán reconocidos como pertinentes por todos los actores sociales (Roth, 2004.) Los criterios de evaluación, tanto como las mismas políticas públicas, se encuentran sujetos a las controversias propias de las sociedades en las que se presentan diferentes ideologías, modelos de desarrollo y visiones de futuro.

Es importante recalcar entonces que la evaluación y sus resultados no dependen solo de la técnica utilizada, el nivel de evaluación o el momento en que se evalúa, sino que los agentes evaluadores determinan el proceso. Esta importancia de

los actores evaluadores tiene un impacto directo sobre la gobernanza del proceso; Wilson (1973) formuló dos leyes referidas a los evaluadores para indicar el tipo de evaluación que surgirá de cada uno de los procesos.

Al decir de André Roth, “existe la política pública siempre y cuando las instituciones estatales asuman total o parcialmente la tarea de alcanzar objetivos estimados como deseables o necesarios, por medio de un proceso destinado a cambiar un estado de cosas percibido como problemático” (Roth, 2002). Asimismo, Alejo Vargas establece que la política pública es “el conjunto de iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas” (Vargas, 2001); de igual manera Jorge Iván Cuervo señala al referirse a las políticas públicas que son “el flujo de decisiones en torno de un problema que ha sido considerado público y ha ingresado en la agenda del Estado” (Cuervo, 2007).

Por eso no es posible, que una política pública de cualquier importancia pueda resultar del proceso de decisión de cualquier actor individual. La formación e implementación de una política es, inevitablemente, el resultado de la interacción entre actores separados, con intereses, metas y estrategias divorciadas. Por eso el análisis político debe orientarse hacia la red inter-organizacional en la cual se hacen las políticas.

Finalmente, el documento: “Políticas poblacionales para la vida y la equidad” de la alcaldía de Medellín, afirma que a partir de un concepto universal de Política Pública, asumida como un “Conjunto de decisiones del Estado frente a asuntos y problemas de la sociedad que se vuelven de interés general o público”, es necesario especificar que,

en el universo de las políticas, no todas tienen el atributo de ser “públicas”; solamente tienen esa condición, aquellas que son el resultado de un amplio proceso de consulta y discusión ciudadana con actores involucrados, afectados o de grupos de interés; las mismas se ejecutan a través de la formulación, implementación, evaluación y seguimiento de planes, programas, proyectos y estrategias.

En resumen, las políticas públicas: deben ser definidas por autoridad legítima; deben privilegiar el interés colectivo sobre el interés particular y, deben consultar la voluntad de los involucrados.

2.2 Objetivo de la Política Pública de Educación Superior en Colombia - El derecho a la educación

La Constitución Política de Colombia le otorga una doble naturaleza jurídica a la educación, catalogándolo como: **un servicio público “esencial” y derecho constitucional “fundamental”**.

La Corte Constitucional de Colombia define frente al tema educativo las siguientes premisas:

- La función social de la educación excluye el manejo totalmente libre y patrimonialista de la educación como un derecho empresarial.
- La autonomía interna de las IES (Instituciones de Educación Superior) debe reflejar la constante disposición de contribuir solidariamente a la satisfacción de las necesidades intelectuales, morales y físicas de los educandos.

Toda política pública debe estar enmarcada dentro de los siguientes objetivos:

1. Orientar la acción y los recursos del Estado hacia el logro de condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales, que hagan posible el desarrollo de las capacidades y las oportunidades de todas las personas.

2. Mantener actualizados los sistemas y las estrategias de información que permitan fundamentar la toma de decisiones adecuadas y oportunas sobre la materia.
3. Diseñar y poner en marcha acciones para lograr la inclusión de la población
4. Fortalecer la articulación interinstitucional e intersectorial.

Así las cosas, el gran objetivo de la política pública de educación superior en Colombia, es la construcción de un país para la paz, donde la educación superior sea uno de los pilares de transformación y de movilidad social; propósito este que hoy más que nunca tiene un significado de trascendencia para el presente y futuro de los colombianos habida cuenta de los recientes acuerdos de paz firmados entre el gobierno de Colombia y la exguerrilla de las FARC; implementación que requerirá de la educación como columna vertebral para empezar a desarmar los espíritus de todos los colombianos para cambiar el paradigma de violencia e intolerancia que culturalmente han abrigado los colombianos desde la gesta de independencia.

2.3 Política Pública de Educación Superior en Medellín

Sapiencia, como la Agencia de Educación Superior de Medellín, es una entidad adscrita a la Alcaldía de dicho municipio, creada mediante Decreto 1364 del año 2012 expedido por el alcalde municipal; y por Acuerdo Municipal 003 de 2013 en el cual se expide el Estatuto General de la Agencia; con el fin de *“contribuir al desarrollo integral de la ciudad desde la orientación del sistema de educación superior del Municipio y sus diversas articulaciones, a través de la gestión de políticas públicas y de recursos para hacer posible la formación integral de los ciudadanos y su participación equitativa en una sociedad del conocimiento y la innovación”* (Sapiencia, 2014).

Esta entidad cuenta con presupuesto propio y tiene como función principal formular y liderar la política y los lineamientos del sistema de educación superior de la ciudad de Medellín, para que las instituciones que lo integran presten un servicio coordinado y complementario, acorde con las necesidades tecnológicas y profesionales que demanda el desarrollo de la ciudad y el país; dicha entidad opera un programa llamado “Medellín a la U”, el cual busca garantizar mayor cobertura con equidad, mejorar el nivel de acreditación en alta calidad de los programas ofrecidos por la Institución Universitaria Pascual Bravo, el Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM – y la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, potenciando la vocación tecnológica e investigativa de la ciudad, la región y el país (Sapiencia, 2014).

Así mismo, Sapiencia lidera la estrategia llamada “SINERGIA”, la cual pretende la consolidación de dicho sistema, propiciando las debidas sinergias físicas, académicas y administrativas en la red de educación del municipio, para mejorar el acceso, crear eficiencias y mejorar la calidad en el aumento de las capacidades de las instituciones de educación del municipio de Medellín. También hace parte del alcance de SINERGIA, el fortalecimiento de la política de descentralización educativa de las Instituciones de Educación Superior del Municipio (Bravo *et al*, 2015).

Como consecuencia de lo anterior, se ha venido desarrollando e implementado el proyecto estratégico “Medellín ciudad universitaria”, el cual se compone de la identificación de los diferentes campus universitarios con que cuenta la ciudad, para con la puesta en práctica de la estrategia SINERGIA y el liderazgo de la agencia SAPIENCIA, aumentar la cobertura, mejorar la calidad de la educación y de los programas que actualmente se ofrecen, reflexionar sobre la pertinencia de los mismos y la necesidad de crear nuevos programas que permitan proyectar a los futuros

profesionales hacia el mundo en condiciones de competitividad, integralidad e idoneidad (Bravo *et al*, 2015).

Para lograr lo anterior, las diferentes Instituciones de Educación Superior del municipio de Medellín, dentro de las que se encuentra la Institución Universitaria Pascual Bravo, la misma que hace parte de la ciudadela universitaria Pedro Nel Gómez, se han visto en la necesidad de generar profundos cambios, razón por la cual, se pretende dilucidar la política pública que la municipalidad viene implementando en materia de educación superior a partir de la creación de Sapiencia y, la capacidad transformadora que la IU Pascual Bravo debe emprender con el afinamiento de las actuales capacidades institucionales, que permitan disminuir la deserción académica a cifras menores al 5%, en momentos en que la oferta institucional desplegada y, las políticas de apoyo a la permanencia estudiantil, se vienen incrementando cada vez con mayor decisión gubernamental.

2.4 Marco Legal del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) en Colombia

El Sistema Nacional de Acreditación, SNA es el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema, cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. (Artículo 53 de la Ley 30 de 1992).

La Acreditación es un testimonio que da el Estado sobre la calidad de un programa o institución con base en un proceso previo de evaluación en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación (MEN).

El **CNA** se conoce como un sistema de pesos y contrapesos fundamentado en la democracia participativa y soportada en la siguiente normatividad y principios:

1. Constitución Política de Colombia de 1991
2. Ley 30 de 1992 (Ley de Educación Superior):
3. Regula la educación superior
4. Crea el CESU, el CNA y CONACES (Comisión Nacional para el aseguramiento de la calidad de la educación superior)
5. Ley 1188 de 2008
6. Decreto Reglamentario 1295 de 2010
7. Decreto 2904 de 1994:
8. Define la acreditación de programas e instituciones de educación superior
9. Acuerdo 01 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)
10. Reglamenta el Consejo Nacional de Acreditación (CNA)
11. Acuerdo 06 de 1995 del CESU
12. Decreto 1075 de 2015. Decreto único reglamentario del sector educación.
13. Fija políticas de acreditación

2.5 La Ley 30 de 1992 normativa de la educación superior en Colombia

La Ley 30 de 1992 es el marco normativo que regula la educación superior en Colombia, esta pretende el fortalecimiento de la misma a través de:

- Propender por el reconocimiento público al logro de altos niveles de calidad.
- Crea el Sistema Nacional de Acreditación (SNA), para el aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia.

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA), máxima instancia del Ministerio de Educación Nacional de Colombia creado para el otorgamiento oficial de la acreditación (validez) de los programas universitarios, dice que la educación se relaciona directamente con el futuro del país y con la consolidación del sistema de educación superior, bajo las siguientes premisas:

- Desarrollo del tejido social

- Impacto a la fuerza laboral, la paz y la seguridad
- Estándares de globalización y efectos transnacionales

El Sistema Nacional de Acreditación según la (ley 30 de 1992. artículo 53) busca: “Garantizar a la sociedad que las Instituciones de Educación Superior, que hacen parte del Sistema, cumplen con los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.”

2.6 Retos de la educación en Colombia

A partir de la expedición de la Ley 30 de 1992 (de educación superior) y la Ley 115 de 1994 (General de educación); ambas como resultado del nuevo marco constitucional producto de la Asamblea Nacional Constituyente de 1990, la misma que sienta las bases normativas para la refundación de una nueva Colombia, que venía de ser un Estado casi fallido, según estudiosos de la época, en la que fuerzas insurgentes de vieja data (guerrilla), el narcotráfico en su máxima expresión, la corrupción consuetudinaria de la clase dirigente y el crimen organizado, tenían al Estado Colombiano en jaque, la única salida posible fue la convocatoria de una Asamblea Nacional Constituyente, promovida y exigida fundamentalmente por los jóvenes universitarios de la época; se da como resultado la promulgación de una nueva Constitución Política en el año de 1991, después de siete meses de deliberaciones; la que vendría a sustituir la centenaria Constitución que regía desde el año 1886.

La nueva Constitución, tiene un espíritu más liberal, es pródiga en mecanismos de participación ciudadana, permitió la creación de nuevos partidos políticos, creó mecanismos judiciales de defensa de los derechos fundamentales expeditos como la acción de tutela; así mismo, instituciones como la Fiscalía General de la Nación, amplió

la rama judicial con la creación de la Corte Constitucional y el Consejo Nacional Electoral.

Esta norma de normas, desencadena en los años siguientes numerosas Leyes para darle vida a la nueva Constitución, a cargo por supuesto, del órgano legislativo; en concreto, se expiden normas (Leyes) para el campo educativo, como las arriba mencionadas, que desde entonces son el marco normativo y regulatorio de la educación en Colombia; un aspecto de singular importancia para el país en este campo, ha sido la expedición desde el año 1996 de lo que se ha dado en llamar “*Planes Decenales de Educación*”, instrumentos de gestión estratégica , diseñados para implementar un conjunto de acciones pedagógicas, técnicas, administrativas y financieras que guían los procesos de modernización del sistema educativo colombiano; a la fecha se han expedido tres planes decenales de educación; el último se expidió el año pasado con vigencia hasta el año 2016, siendo su principal objetivo el robustecimiento de un sistema educativo de calidad, que aumente las posibilidades de todos los colombianos de tener mejores condiciones de vida, generar movilidad social y reducir las desigualdades sociales y económicas.

Según el Fondo Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP), vinculado al Ministerio de Educación nacional, “con la firma del Acuerdo de Paz en Colombia aparecen nuevos retos como el rol del sector educativo en el posconflicto y la reintegración de los desmovilizados; factores que muy seguramente demandarán más Instituciones de Educación Superior, más programas y un mayor acceso atado por supuesto a la capacidad de inversión del país en Educación”; el mismo sostiene que los desafíos que deberá enfrentar el país en la etapa del postconflicto son los siguientes:

1. **Colombia necesita espacios de debate:** para mejorar la calidad de la educación superior, saber qué se enseña y cómo se enseña, donde todos los actores (estudiantes, profesores, gobierno e IES) puedan construir un modelo educativo incluyente y educativo.
2. **Invertir sí, pero con inteligencia:** por primera vez, desde el año 2016, en más de 50 años, Colombia invierte más en educación que en defensa; el país necesita invertir más horas en las aulas para los que no pueden acceder a una IES privada; es necesario invertir más en calidad y en posgrados a nivel de maestrías y doctorados, ya que los niveles de formación en estos últimos son de los más bajos de Latinoamérica.
3. **Educadores formados y motivados:** el sistema educativo requiere de docentes con vocación y bien formados; es necesario llegar a un consenso para que los maestros en Colombia aprendan a formar en sociedad sin conflicto.
4. **La paz se hace en las aulas:** la paz que necesita Colombia se tendrá que hacer en los salones de clase; la educación debe ser el eje transversal que permita generar espacios de tolerancia y respeto, y las IES deben asumir el desafío de formar a los miembros de la guerrilla que decidan resocializarse. Tomado de: <http://www.fodese.gov.co/index.php/noticias/555-los-desafios-de-la-educacion-superior-colombiana-durante-el-postconflicto>. Consultado el 24 de noviembre de 2017.

A partir de la vigencia de la actual Constitución Política de Colombia; el país empieza a entrar a la modernidad institucional; la constitución reemplazada, que tuvo una vigencia de 105 años, no representaba los desafíos institucionales que

Colombia y el mundo estaban viviendo y demandando con urgencia; se pasó de una constitución basada en una democracia representativa, a una democracia participativa; ampliando el espectro de participación en todos los campos de la vida institucional; se empiezan a modernizar las instituciones y a poner el país en sintonía con la ola globalizadora que empezaba a imponerse en el mundo.

La educación empieza a ser considerada, especialmente en los últimos 20 años como aspecto prioritario de inversión social, con la que se pretende saldar deudas sociales históricas; a la fecha, el actual Plan de desarrollo Nacional denominado “*Todos por un nuevo país*”, contempla tres ejes estratégicos que conforman un círculo virtuoso: *la paz, la equidad y la educación*; uno de los grandes propósitos de dicho plan contiene una política educativa de ampliación de cobertura con calidad en todos los niveles educativos; logrando a la fecha en educación superior, un índice de cobertura en educación superior a nivel nacional superior al 52%; cifra muy superior a la que se tenía 10 años atrás, que era del 32%; en dicho plan se propone convertir a Colombia en la mejor educada de América Latina al año 2015; aunque se ha logrado aumentar la cobertura, la calidad sigue siendo una asignatura pendiente.

Producto de las decisiones políticas que se han venido implementando en Colombia desde entonces a nivel nacional, Medellín, ha sido de las ciudades que más inversión ha hecho en materia educativa, superando con creces lo que ha venido realizando el Estado colombiano desde 1991.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL, ORGANIZACIÓN Y PERFIL DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO DE MEDELLÍN-COLOMBIA

El espacio elegido para el desarrollo de esta investigación, es una Institución pública de educación superior adscrita a la alcaldía de Medellín, llamada Institución Universitaria Pascual Bravo, ubicada en el barrio La Pilarica (comuna Robledo, zona noroccidental) de la ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, Colombia. Esta institución se ha caracterizado desde su fundación en 1938 por brindar formación técnica inicialmente; y posteriormente, a partir de 1966 empieza a brindar educación de carácter tecnológico y profesional a estudiantes de bajos recursos de la ciudad, de los municipios del Área Metropolitana, departamento de Antioquia y de otras regiones del país.

3.1 Misión, visión y objetivos

Misión

“Somos una Institución Universitaria, líder en Educación Superior Tecnológica, comprometida socialmente con la formación de profesionales íntegros, con certificación de calidad en nuestros procesos y en busca de la excelencia académica, a través de modelos pedagógicos dinámicos que respondan a las necesidades de la región y del país”.

Visión

“En el 2020 seremos una institución pública de educación superior con acreditación de alta calidad institucional y de sus programas académicos, mediante

la modernización, innovación y la incursión a nivel internacional, con un sistema de gestión integral certificado, con transparencia y responsabilidad social”

Objetivos

- ✓ Formar profesionales integrales, de acuerdo con las exigencias del desarrollo de la región y del país.
- ✓ Preparar talento humano, técnico, tecnológico y científico indispensable para el desarrollo socioeconómico del Municipio de Medellín, del Departamento de Antioquia, y del país y propender por la integración al proceso nacional de desarrollo preservando sus valores ambientales, culturales y sociales.
- ✓ Ampliar las oportunidades de ingreso a la Educación Superior, especialmente de las personas con mayores dificultades económicas.
- ✓ Adelantar programas que propicien la integración al sistema de Educación Superior de aspirantes provenientes de las zonas urbanas deprimidas, rurales y de grupos indígenas o afrodescendientes, marginados del desarrollo económico y social.
- ✓ Fomentar la investigación científica y tecnológica en el campo de las áreas del conocimiento propias de su actividad académica, de los recursos y necesidades del Municipio de Medellín, del Área Metropolitana, del Departamento de Antioquia y del país para identificar sus potencialidades y recursos y proponer medios científicos de explotación y conservación que permitan articularlos al desarrollo del país.
- ✓ Articular su actuación en todos los campos con la red de instituciones del Municipio de Medellín.

- ✓ Liderar el desarrollo científico, técnico, tecnológico, artístico, económico y político y ser paradigma ético en la región y en el país.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de la calidad de los niveles precedentes de la educación, formales o no, mediante procesos de investigación, actualización y profesionalización.
- ✓ Apoyar los procesos de acercamiento, coordinación y acción conjunta con otras naciones y sociedades.
- ✓ Formar y consolidar comunidades académicas y científicas capaces de articularse con sus homólogas nacionales e internacionales.
- ✓ Impulsar por medio de acciones investigativas, docentes y de extensión, la preservación y racional utilización del medio ambiente y fomentar la consolidación de una adecuada cultura ecológica.
- ✓ Promover el conocimiento, la investigación y la difusión del patrimonio cultural de la región y del país; y contribuir a su enriquecimiento, conservación y defensa.
- ✓ Propiciar el desarrollo investigativo del país y su integración con las corrientes científicas mundiales.
- ✓ Desarrollar e implantar métodos pedagógicos que fomenten el razonamiento, el pensamiento crítico y creativo, y que propicien hábitos de disciplina y de trabajo productivo.
- ✓ Adelantar programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo innovador y un espíritu empresarial con clara conciencia de su responsabilidad social, tanto en el sector público como en el privado.
- ✓ Evaluar de manera continua los múltiples elementos de la vida académica y administrativa, teniendo en cuenta el interés social, los objetivos de planeación

regional y nacional, y la pertinencia científica y pedagógica de los diversos programas.

- ✓ Fortalecer y mantener actualizada la gestión institucional.
- ✓ Generar y difundir una cultura de respeto por los derechos humanos mediante la adopción de actitudes y prácticas que favorezcan la formación y el progreso de la sociedad civil.
- ✓ Sugiero hacer algún párrafo de comentario sobre lo anterior (misión, visión y objetivos)

3.2 Valores institucionales

Son doce los valores institucionales que orientan el comportamiento de todos los integrantes de la comunidad académica que conforman la Institución Universitaria Pascual Bravo; estos son:

Respeto: Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, damos a las personas con las que tenemos relaciones laborales y no laborales un trato digno, amable y tolerante, además demostramos siempre espíritu de servicio. Igualmente, estamos obligados a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana. Comprendemos que la condición de empleados públicos implica asumir la más alta y delicada responsabilidad que nos encarga la institución para el servicio a la ciudadanía.

Equidad: Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, tenemos un sentimiento de justicia y ponderación en los juicios y actuaciones para adecuar las

soluciones con los mejores resultados para la comunidad teniendo en cuenta la Constitución Política y las Leyes.

Participación: Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, garantizamos la democratización de la administración pública mediante la participación de todos los estamentos y la comunidad en general involucrándola en el desarrollo institucional.

Pluralidad: Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, promovemos la aceptación de las condiciones individuales sin distingos de raza, género, de credo, edad y filiación política. También propendemos por el cumplimiento de la responsabilidad social con los servicios que ofrecemos a la comunidad.

Solidaridad: Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, asumimos una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y con los compañeros con quienes interactuamos. Esta conducta la observamos con especial atención hacia las personas o grupos sociales menos favorecidos para alcanzar su desarrollo integral.

Creatividad: Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, observamos el trabajo como un instrumento para generar valor por medio de la innovación y la creatividad traduciéndose en resultados sobresalientes para la sociedad. Los servidores de la institución bien sea docentes o administrativos somos parte de las soluciones, usamos responsablemente los recursos para plantear alternativas que permitan superar los obstáculos que surjan en el desempeño de nuestra actividad laboral.

Competitividad: Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo aplicamos el conocimiento, las aptitudes y la experiencia necesarios para prestar los servicios de la docencia, investigación, extensión académica y administración, con el único fin de cumplir con la misión institucional y lograr la visión. Propondemos por el mejoramiento continuo de nuestras habilidades para garantizar efectividad, pertinencia, impacto y calidad de la educación superior en materia tecnológica.

Transparencia: Los servidores de la Institución Universitaria Pascual Bravo, permitimos y garantizamos el acceso a la información sin más límite que el impuesto por el interés público.

Responsabilidad: es uno de los valores fundamentales para la vida. Va de la mano con la libertad y garantiza nuestra realización personal y laboral. La responsabilidad en la Institución Universitaria Pascual Bravo, implica el compromiso con el trabajo, el cumplimiento de las funciones, normas y horarios; un empleado de la IU Pascual Bravo, es una persona que toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos; además siempre está dispuesto a rendir cuentas de ello.

Liderazgo: Ser líder en la Institución Universitaria Pascual Bravo, implica ser visionario, capaz de comprender las situaciones productivas para la institución, antes de que éstas se presenten, ser innovador y estar a favor del cambio; poder dirigir a otros en camino a un fin; pero sobre todo, de dirigirse a sí mismo; tener capacidad para motivar, persuasión, claridad y enfoque; perseverancia, firmeza, dirección, positivismo y sinergia en la IU Pascual Bravo; no se espera a que las cosas pasen o se hacen.

Conciencia social y ambiental: Cuando se habla de conciencia social en la Institución Universitaria Pascual Bravo, se hace referencia al conocimiento de la realidad de sí mismo y del otro; de sus necesidades de la manera en que es posible cooperar para ayudar en la construcción de un mundo mejor; la conciencia ambiental se refiere a la importancia que tiene proteger nuestro medio ambiente por medio de acciones que van a favor del cuidado de la naturaleza y el espacio en el cual se labora y se convive. El ser humano de la IU Pascual Bravo, es consciente de que su existencia y sus decisiones afectan positiva o negativamente la vida propia de los demás y la vida del mundo natural en el cual existen.

Honestidad: Significa hacer un buen uso de lo que se confía trabajar con autoconciencia para cumplir con los compromisos pactados ; no dar información confidencial a un tercero y, no utilizar los recursos de la institución para beneficio personal, entre otros. La honestidad en la IU Pascual Bravo garantiza confianza, seguridad e integridad. Un empleado de la IU Pascual Bravo, es aquél que vive los códigos de conducta y ética más elevados; que es leal a los principios institucionales.

3.3 Principios

La Institución adopta como sus principios generales los contenidos en el Título Primero de la Ley 30 de 1992, y los actos legales que la reformen o complementen y define en forma expresa otros concordantes con su misión:

La Institución Universitaria Pascual Bravo orienta sus esfuerzos hacia la consolidación como centro de cultura, de ciencia y tecnología que por su naturaleza tiene una especial responsabilidad con la sociedad a la cual se debe; se compromete

en la búsqueda de nuevos conocimientos y de las soluciones a los problemas de la sociedad, con alto sentido humanístico en el marco de una concepción universal.

La Institución Universitaria Pascual Bravo se reconoce como espacio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de conciencia, opinión, información, enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Orientadas todas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una real convivencia universitaria y con una alta vocación de servicio orientada prioritariamente hacia los sectores más vulnerables de la sociedad.

La Institución Universitaria Pascual Bravo tiene un carácter democrático y pluralista, por lo cual no limita ni restringe los derechos, libertades y oportunidades por consideraciones sociales, económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Está siempre abierto a quienes en igualdad de oportunidades demuestren tener las capacidades requeridas y cumplir las condiciones académicas y administrativas exigidas.

La Institución permeable a todas las manifestaciones del pensamiento está abierta a todos los saberes científicos y expresiones culturales y propicia la comunicación con todos los pueblos del mundo, particularmente con los países de América Latina y en especial con universidades, institutos de investigación, entidades públicas y privadas, para incorporar en los programas académicos propios los adelantos de la investigación.

3.4 Creación e historia

En 1930 se inicia el período de la llamada hegemonía liberal en Colombia y, surge paralelamente a nivel institucional y educativo, la necesidad de empezar a formar personal calificado, con un aprendizaje que pudiera ayudar a mejorar en primer lugar el nivel de vida de las familias, en su gran mayoría campesinos de bajos recursos económicos que empezaban a poblar las ciudades del país; y en segundo lugar, el desarrollo de la industria naciente era ya una preocupación para las autoridades locales y nacionales, el propiciar un aprendizaje hacia un oficio que permitiera al campesino, vincularse al proceso productivo.

En el año 1933 surge la idea de conformar una escuela de artes y oficios que le permitiera a las personas, como vendedores y amas de casa, desempeñarse en otro tipo de actividades, ya que la demanda de la naciente industria exigía trabajadores especializados.

Entre 1935 a 1938, el Ministerio de Educación da a la educación técnica un impulso importante y se empiezan a crear planteles de educación industrial, para que oficios como la sastrería, la zapatería, albañilería y la carpintería que eran desarrollados desde el hogar, tuvieran la oportunidad sus hacedores, de prepararse como profesionales técnicos. En 1935 la Asamblea de Antioquia por Ordenanza No. 37 de 1935 creó La Escuela de Artes y Oficios anexa a la Universidad de Antioquia.

3.5 Marco jurídico

La Institución Universitaria Pascual Bravo para su cabal funcionamiento como entidad de carácter público adscrita a la alcaldía de Medellín; entidad ésta que para el cumplimiento de su misión institucional logra arbitrar recursos financieros a través de la figura de convenios interadministrativos; correspondiendo a la nación el aforo de recursos financieros para su funcionamiento, debe ceñirse al estricto cumplimiento de la normatividad que tanto la nación como la municipalidad han expedido; estas normas son las siguientes en orden de prevalencia según la pirámide constitucional y legal que rige en Colombia.

Leyes

Ley 30 de 1992 (Por el cual se organiza el servicio público de la educación Superior)

Ley estatutaria 1581 de 2012 (Por el cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales)

Ley 1474 de 2011 (Normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública)

Ley 1188 de 2008 (Registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones)

Ley 1010 de 2006 (Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo)

Ley 962 de 2005 (Racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos)

Ley 909 de 2004 (Normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones)

Ley 42 de 1993 (Organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen).

Decretos del orden municipal

Decreto 1686 de 2015 (Por medio de la cual se adoptan y reglamentan las instancias del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín y del Sistema de Desarrollo Administrativo)

Decreto 1685 de 2015 (Por medio de la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión).

Decretos del orden nacional

Decreto 1083 de 2015 (Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública)

Decreto 1075 de 2015 (Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación)

Decreto 1377 de 2013 (Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012)

Decreto 1295 de 2010 (Por el cual se reglamenta el registro calificado de que se trata la Ley 1188 de 2008 y, la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior).

Decreto 367 de 2009 (Plazo para presentar solicitud de registro de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano).

Decreto 3697 de 2007 (Plazos para presentar solicitudes de registro calificado).

Decreto 635 de 2007 (Régimen salarial y prestacional para el personal de empleados públicos).

Decreto 1767 de 2006 (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y se dictan otras disposiciones)

Decreto 1001 de 2006 (Oferta de programas de posgrado y se dictan otras disposiciones)

Decreto 386 de 2006 (Disposiciones en materia salarial y prestacional para los empleados públicos docentes y administrativos de las Universidades Estatales y Oficiales).

Acuerdos municipales

Acuerdo 201600001406 de 2016 - Por el cual se modifica parcialmente el acuerdo No. 20161000001356 a través de la cual se convocó a concurso abierto de méritos para proveer definitivamente los empleos vacantes de la planta de personal pertenecientes al sistema general de carrera administrativa de algunas de las entidades públicas del Departamento de Antioquia.

Acuerdo 003 (Adopta y aprueba el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018)

Acuerdo 001 de 2013 (Costo de programas académicos)

Acuerdo 007 de 2013 (Establece política de Internacionalización)

Acuerdo 007 de 2012 (Ventas informales)

Acuerdo 008 de 2012 (Consumo de cigarrillo)

Acuerdo 002 (Adopción y aprobación del plan de desarrollo)

Acuerdo 007 (Valor de la matrícula de posgrado)

Acuerdo 008 (Valor de los derechos de matrícula de los programas de Ingenierías y técnicos profesionales)

Acuerdo 013 de 2002 (Acuerdo reglamento hora cátedra)

Acuerdo 005 de 2001 (Valor del derecho de inscripción para los programas de pregrado y especializaciones)

Acuerdo 016 de 2001 (Modificación del acuerdo 009 del 07 de diciembre de 2000)

Acuerdo 009 de 2000 (Valor de los derechos de matrícula para los programas de tecnologías, modalidades presencial nocturna y semipresencial diurna)

Acuerdo 010 de 2000 (Derechos pecuarios)

Estatutos

Acuerdo 009 de 2012 (Estatuto profesoral de la Institución Universitaria Pascual Bravo)

Acuerdo 012 (Estatuto General del Instituto Tecnológico Pascual Bravo Institución Universitaria)

Lineamientos del CNA (Consejo Nacional de Acreditación)

Lineamientos para la alta Acreditación Institucional.

Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado.

Reglamentos

Reglamento de Bienestar Universitario (Documento en proceso de revisión).

Reglamento de investigaciones.

Reglamento de salas y espacios informáticos.

Reglamento de trabajos de grado.

Reglamento estudiantil.

Reglamento interno de trabajo.

Reglamento de propiedad intelectual.

Las anteriores normas, todas de carácter nacional y municipal son las que le permiten vida institucional y legal a la IU Pascual Bravo, como institución de educación superior pública adscrita a la alcaldía de Medellín, pero con una dependencia indirecta con la nación, porque es ese ente territorial, el que anualmente le transfiere los recursos de funcionamiento, mismos que tienen una destinación específica: atender las necesidades de las instituciones públicas para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas en la Constitución y la Ley.

De igual manera, la alta dirección (Rector y Consejo Directivo), permanentemente expide resoluciones y manuales necesarias para el cumplimiento de los tres ejes misionales de la institución (Docencia, investigación y extensión), lo mismo que los relacionados con el cumplimiento del plan programático de los rectores.

3.6 Evolución de la organización de 1938 a 2017

Posteriormente, tres años más tarde, la misma Asamblea Departamental de Antioquia por Ordenanza No. 56 del 4 de julio de 1938 cambió su nombre por " **Escuela de Artes y Oficios Pascual Bravo**", en honor a uno de los héroes antioqueños más

destacados en el siglo XIX; un año más tarde, mediante Decreto 2350 de 1939, el Ministerio de Educación Nacional recibe esta Institución de la Universidad de Antioquia.

La Escuela de Artes y Oficios inició con especialidades técnicas como; Mecánica industrial, Carpintería, Latonería, Electricidad y Fundición.

En 1940 se organizó el internado, donde la convivencia estudiantil se desarrollaba bajo la vigilancia de directivas y profesores. Allí se impartía la orientación basada en los principios de ética, disciplina y conducta, a la vez que orientaba la educación bajo las modalidades técnicas con el objeto de preparar al alumno hacia la solución de las necesidades crecientes de la industria y el comercio.

El Congreso de la República, mediante la Ley 43 de 1942, transformó las escuelas industriales en institutos técnicos superiores, año en el que se ofrecían las modalidades de: Mecánica industrial, dibujo técnico, metalistería, ebanistería, electricidad, mecánica automotriz y fundición.

Por medio del Decreto 108 de 1950 el Congreso de la República convierte la **"Escuela Industrial de Artes y Oficios Pascual Bravo"** en **"Instituto Técnico Superior Pascual Bravo"** y continúa dependiendo del Ministerio de Educación Nacional.

En 1957 el Instituto Técnico Superior Pascual Bravo se convirtió en uno de los mejores de Colombia y modelo en varios países de Latinoamérica; produjo maquinaria en sus propios talleres, sus laboratorios de electrotecnia se contaban entre los más modernos de todo el continente. La Institución estableció estrechos contactos con empresarios e industriales de la región, ofreciendo educación pertinente a sus necesidades. Este es el motivo por el cual se crearon en 1966 los programas

intermedios de carácter tecnológico en las especialidades de electrónica y producción industrial.

En 1965 el Instituto Técnico Superior Pascual Bravo recibía mujeres para los cursos de Diseño de Arquitectura y para la Facultad de Electrónica.

En el año de 1982 el Congreso de la República, mediante la Ley 52, reorganiza el "**Instituto Técnico Superior Pascual Bravo**" como "**Instituto Tecnológico Pascual Bravo**" y le da autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente.

En 1984 en el Instituto Tecnológico Pascual Bravo se empiezan a ofrecer programas de educación superior en la modalidad de educación abierta y a distancia, con los programas de Tecnología Mecánica, Tecnología Electrónica y Tecnología Eléctrica en algunos municipios de Antioquia, como: Sonsón, Rionegro, Marinilla, Yolombó, Yarumal, Andes, El Carmen de Viboral y El Santuario.

Institución Universitaria Pascual Bravo

En el año 2007, el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución número 1237 del 16 de marzo de 2007, avaló la transformación del Instituto Tecnológico Pascual Bravo a **Institución Universitaria**; el nuevo carácter académico fortalece, aún más, los procesos de educación superior que se adelantan en la sede de Medellín y en más de 30 municipios de Antioquia y Colombia, en donde actualmente hay presencia de la Institución.

Este escalafón educativo consolida a la Institución Universitaria Pascual Bravo como una institución líder en programas técnicos, tecnológicos y ahora universitarios, pertinentes para el sector productivo de nuestro país.

La Institución ha venido proyectando nuevos programas para atender las necesidades del medio, entre los nuevos programas tecnológicos se encuentran: Operación Integral de Transporte y Gestión del Mantenimiento Aeronáutico, Desarrollo de software, Sistemas Mecatrónicos, entre otros.

Se han diseñado cinco especializaciones de acuerdo a las necesidades de la industria, avance tecnológico buscando un nivel superior para sus estudiantes, ellas son: Sistemas automáticos de control; Procesos de calidad; Diseño de redes de gas; Gestión de proyectos con énfasis en finanzas; Distribución y manejo de energía; especializaciones que se han diseñado de acuerdo con las necesidades impuestas a la industria por el avance tecnológico.

En la actualidad se ofrecen programas de formación superior tecnológica y programas de especialización, bajo dos modalidades presencial y semipresencial.

Uno de los logros más importantes ha sido la Acreditación de Alta Calidad de varios programas, entre ellos: Tecnología Eléctrica, Sistemas Electromecánicos y Sistemas Mecatrónicos.

La información detallada en este capítulo fue consultada en la página <http://www.pascualbravo.edu.co/index.php/lainstitucion/direccionamiento-estrategico/normograma> el 21 de marzo de 2017.

CAPÍTULO 4: CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Se ha venido desarrollando una línea argumentativa que da pie para empezar a hablar de un concepto clave que se refiere a la búsqueda de un “mejor Estado” (Rosas, 2008), mediante un conjunto acciones y características que sirven para mejorar las funciones y resolver problemas, movilizar o adaptar las fortalezas o situaciones institucionales para dar respuesta a los problemas, y finalmente, sirve para formular, aplicar, coordinar, monitorear, evaluar y rendir cuentas en el marco de un sistema de gestión. Este concepto, que inicialmente se muestra un poco abstracto y confuso, es la forma de definir capacidades institucionales.

A pesar de que se trata de un concepto que proviene de la administración pública y está centrado en el quehacer del Estado, es posible que, mediante un esfuerzo académico, crítico y dialógico, sea aplicado a las organizaciones universitarias, es decir, analizar desde la perspectiva de las capacidades institucionales las correspondientes a las organizaciones universitarias, para posteriormente considerar el problema de la deserción y contar con un amplio panorama sobre las posibilidades y desafíos para emprender estrategias y proyectos de solución a la deserción universitaria con un fundamento contundente.

La literatura consultada tiene un elemento en común, y es la relación entre Estado y sociedad que enseña la forma en que actúa el Estado frente a la sociedad mostrando en muchos casos el abandono y su intención mínima por mostrar sus capacidades institucionales; de esta manera el Estado busca emplear una organización para la mejora de una tarea más efectiva, eficiente y sostenible.

En la década de 1980, en diferentes estudios realizados en los Estados Unidos de Norteamérica, se empezó a trabajar académicamente lo que hoy se conoce como capacidades institucionales, cuyo primer acercamiento conceptual se hizo bajo el nombre de fortalezas institucionales, referido a las técnicas de reingeniería organizacional, es decir, como una estrategia técnica centrada en la construcción, mejoramiento y fortalecimiento de la estructura interna, sistemas y estrategias de la organización para solucionar problemas concretos (Rosas, 2008).

Lo anterior permite inferir un esfuerzo organizacional por superar problemas “puertas hacia adentro”, pasando por alto asuntos fundamentales que ya se han desarrollado en este constructo, tales como la interacción dinámica con la sociedad, el entorno y otros grupos de interés.

No obstante, en el contexto de la consolidación de los estudios organizacionales iniciado desde 1990 principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, surgen nociones tales como: aprendizaje organizacional, cambio organizacional, poder en las organizaciones, entre otros; que han favorecido un escenario en el que fuera posible que el énfasis de las capacidades organizaciones fuera re-direccionado. Este nuevo énfasis fue el producto de un consenso en la comunidad internacional sobre la necesidad de favorecer una agenda sobre desarrollo sostenible; lo que impulsó el diseño y puesta en marcha de políticas apropiadas, la administración de recursos con eficiencia y transparencia, “respondiendo efectivamente a las demandas ciudadanas para el bienestar social” (Rosas, 2008).

Desde este nuevo enfoque se asume una visión más compleja, en el que los problemas organizacionales se ubican en un entorno con varios niveles, diversos actores e influencias que exigen considerar un determinado problema desde la interdependencia. Por ejemplo, en el caso de la deserción universitaria, su interdependencia radica en que es un problema que abarca ámbitos tan variados como la familia, las empresas, las universidades y el Estado, y por ello ha de ser un problema a trabajar desde la integralidad, articulación organizacional e interdependencia.

Al igual que todo lo humano, entre lo que se encuentra las organizaciones y su cultura, las capacidades institucionales son una construcción social que requiere de tres factores ineludibles: desarrollo del talento humano, fortalecimiento y cambio organizacional.

Asimismo, es importante que las capacidades institucionales sean suficientemente participativas, que permitan integrar a la mayor cantidad de actores posibles, pues ello ayuda a que las responsabilidades sean absorbidas eficientemente y a un funcionamiento organizacional más plural, diverso, autónomo e interdependiente, en el que la capacidad institucional no se referirá solo al aparato institucional como tal, sino que será de alto impacto en los procesos, normas, mentalidades y prácticas de todos los vinculados a la organización.

Las capacidades institucionales son variables dependientes y potenciales, es decir que, por si solas no representan un valor significativo, por lo tanto, Rosas (2008) considera que las capacidades y su rendimiento depende de que los actores involucrados fijen y acepten las normas organizacionales y asuntos culturales, que los

acuerdos y compromisos sea asumidos con responsabilidad, que cada responsabilidad institucional cuente con talento humano y materiales suficientes en cantidad y calidad y, que las políticas institucionales sean congruentes con los objetivos.

Desde la definición inicial sobre capacidades institucionales se estableció que estas debían contar con un proceso de seguimiento, control y evaluación. Para este proceso se debe tener en cuenta que las capacidades institucionales dependen, básicamente, del talento humano y del aparato organizacional como tal; por lo tanto, el seguimiento, control y evaluación debe contemplar aquellos factores.

Sobre la primera dimensión, a saber, el talento humano, se debe considerar la cantidad, la variedad, formación, posibilidades de desarrollo con que cuentan las personas involucradas en los procesos y demás asuntos que se consideren pertinentes de acuerdo a los objetivos propuestos por la organización; asimismo, la capacidad individual y colectiva de asumir compromisos, la motivación y gestión de la información son asuntos clave que optimizan la función de las capacidades institucionales.

Otros factores sobre el talento humano en el proceso de seguimiento, control y evaluación de las capacidades institucionales de las organizaciones, en particular las de carácter universitario, es la constitución y acción de los actores y la participación social, es decir, quiénes y cómo participan, cómo son las formas de negociación y luchas por el poder.

En lo que concierne a la organización, se pone atención a la disponibilidad de recursos económicos y físicos requeridos para el adecuado funcionamiento de los procesos; a las responsabilidades, funciones y objetivos de la organización; a los

sistemas de gestión para mejorar el desempeño; al tipo y viabilidad de las políticas y programas que se implementan, y a las normas del juego que determinan las relaciones entre los actores involucrados.

Además de las dos dimensiones anteriormente descritas, hay asuntos supra-organizacionales, por ejemplo las leyes y contextos nacionales e internacionales, que, aunque la organización no tenga suficiente campo de acción para incidir en estos, deben ser considerados en los procesos de seguimiento, control y evaluación.

Se configura, pues, un escenario de tres niveles: los individuos (nivel micro), la organización (nivel meso) y el contexto nacional e internacional (nivel macro), fundamentales en el proceso de implementación, desarrollo, seguimiento, evaluación y control. En este sentido, Rosas (2008) considera que:

El nivel micro hace alusión al individuo, al recurso humano dentro de cada organización. Se centra en las habilidades y aptitudes de los individuos, las cuales determinan la actuación de éstos en sus funciones dentro de la organización. Los individuos son la base para el éxito de cualquier acción o política, sin embargo sus acciones no son suficientes para lograr una capacidad institucional relevante, de ahí que este nivel se relacione ampliamente con los otros niveles de capacidad.

El nivel meso se centra en la organización, es decir, en la capacidad de gestión. Este nivel se enfoca en el fortalecimiento organizacional como área de intervención para construir capacidad, ¿las organizaciones tienen misiones claras y compatibles?, ¿cuentan con los recursos y prácticas de gestión apropiados para cumplirlas?, ¿existe una coordinación entre las organizaciones?. Las actividades para resolver estos problemas se relacionan con la utilización del personal, el liderazgo, la cultura organizacional, los sistemas de comunicación y coordinación, las estructuras gerenciales, etcétera.

El nivel macro representa el último nivel de la capacidad institucional y refiere a las instituciones y al entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca. Las actividades asociadas con este nivel se relacionan con las reglas del juego del régimen económico y político que

rige al sector, cambios legales, de política y reforma constitucional (pág. 132).

Más allá de aquellos factores generales relacionados con las capacidades institucionales, se debe tener en cuenta el tipo de organización y sus características, así como la sociedad en la que esta se desempeña y la aceptación social de los proyectos emprendidos por la organización, de ahí que sea fundamental tener en cuenta las normas, necesidades, valores y prácticas sociales.

Los distintos trabajos sobre la capacidad institucional si bien son complementarios, en la mayoría de los autores se centran en la visión “puertas adentro” de la administración, o bien en cuestiones ligadas al contexto nacional o internacional. La línea discursiva siguiente busca integrar algunas visiones de autores representativos que han abordado el tema, el mismo se pretende desde un punto de vista práctico ligado a la planificación, sea esta global de nivel estratégico del Estado, o de un organismo particular.

Para evaluar la capacidad institucional hay que definir qué se entiende por ésta. En términos generales se define como la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas. La capacidad institucional a menudo aborda un enfoque más amplio de empoderamiento, capital social y un entorno propicio, así como la cultura, los valores y las relaciones que pueden influir en cada individuo; se distingue, por una parte, por ser un concepto en movimiento que se ha redefinido durante años; y por otra, porque ha sido interpretado de diversas maneras, por ende, no es posible una única definición.

Los diversos pensamientos u opiniones que con el tiempo han ido apareciendo frente al tema de las capacidades institucionales han surgido por las problemáticas que han generado en el manejo incorrecto del poder político especialmente el abandono que se ha tenido del tema respecto muchas municipalidades y otras instituciones.

Frente a estos problemas se han ido pensando soluciones para mejorar esto, pero para mejorar se debe evaluar desde varios puntos de vista para ver sus falencias y analizar el inicio de sus problemáticas, pero ¿cómo evaluar las capacidades institucionales?

Para evaluar la capacidad institucional se requiere analizar los componentes subtipos de dicha capacidad administrativa y política, estos subtipos permiten considerar que el Estado no sólo es el aparato burocrático por excelencia, sino también es una arena política en la que se procesan intereses e ideologías tanto internas como externas al entramado organizacional estatal.

Sin embargo, para vigilar y mejorar las capacidades institucionales, Oszlak y Orellana (2001) explicaron a fondo su teoría sobre el SADCI (Sistema de Análisis de Capacidad Institucional) que se aplica en los casos en que se necesita identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones, la situación típica es el análisis del componente de fortalecimiento institucional requerido para asegurar el éxito de un proyecto desde el punto de vista administrativo.

La capacidad administrativa hace alusión a las habilidades de tipo técnico burocrático de los aparatos estatales requeridos para instrumentar sus objetivos oficiales. En este componente resaltan dos dimensiones, la primera enfocada a los

recursos humanos y la segunda a la organización. La capacidad política se refiere a la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado, el régimen político y las organizaciones privadas, con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional.

Las redes de política se constituyen a través de algún intercambio de recursos entre los actores estatales y sociales. Los vínculos entre los actores pueden ser pensados como canales a través de los cuales se intercambia información, conocimiento experto y otras formas de recursos políticos. Cuando el énfasis está puesto en el intercambio de información y conocimiento, estas redes se constituyen como campos profesionales, conformados por expertos que circulan entre el sector público y el privado, que como resultado de formaciones parecidas- comparten códigos de percepción y resolución de problemas. En estos casos las redes se estructuran en torno a una comunicación sistemática y se articulan en torno a un paradigma de política compartido. Sin embargo, aun sin relativizar excesivamente la autonomía del conocimiento experto, no puede perderse de vista la articulación entre las redes de

La planificación y presupuesto conforme a criterios objetivos y transparentes, permite entender y discutir en términos más racionales la asignación del gasto público. Es decir, la forma de planificar y presupuestar no puede dissociarse del necesario proceso de rendición de cuentas al Parlamento y a la ciudadanía

En teoría, la evaluación de los resultados de la gestión corta de una manera transversal todos los niveles de acción de la gestión pública, entre ellos los recursos humanos dentro de cada organización con las cuales ella se relaciona para funcionar

efectivamente; el contexto institucional del sector público; y finalmente, el entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca el sector público.

En el caso argentino, aún la consideración de la relevancia de los nuevos roles y capacidades estatales que la propia lógica de las reformas exigía, quedó subordinada a la estrategia de reducción del Estado. El proceso de las reformas orientadas al mercado había alcanzado un punto sin retorno en la redefinición de una nueva frontera entre Estado y mercado. Una vez lograda la delimitación entre lo público y lo privado, se planteaba una demanda por nuevas funciones del Estado; básicamente, el desarrollo de roles regulatorios. Sin embargo, la premura por privatizar volvió una cuestión secundaria el diseño de los marcos regulatorios más adecuados. En casi todos los casos, se descartaron las “mejores prácticas”, alterándose la secuencia que la experiencia internacional recomendaba en cuanto a definir, primero, el marco regulatorio, para después crear el ente regulador y, finalmente, firmar los contratos de concesión (Oszlak, 2002).

Mediante estas capacidades se buscan emplear unas posibles ideas de mejora de gobierno, pero en sí lo hacen en forma de teoría sólo para hacer un tipo de examen analítico para mostrar o dar a conocer de una forma teórica una posible idea que mejore sus capacidades institucionales, por ende, si no funciona y no tiene ningún afine, poder ser retirada y quedar como una posible teoría sin tener una aplicabilidad en la sociedad.

Oszlak (2004) sostiene que la construcción de un estado nacional, implica el desarrollo de una estructura capaz de institucionalizar su autoridad, diferenciar su

control e internalizar una identidad colectiva; “el Estado es lo que hace” resume Oszlak, y su acción está determinada, además, por sus rutinas y por la agenda del mismo Estado, que representa el “espacio problemático” de una sociedad. Pero también verificamos dentro de esos procesos de implementación de las diversas políticas públicas, la dinámica intraburocrática dado que el Estado es a la vez una “arena privilegiada” donde se dirimen los temas problematizados, y donde se reflejan los conflictos sociales. Esto puede también leerse en los rastros que las medidas van dejando dentro del aparato del Estado en términos de recursos humanos, técnicas de organización, etc.

Analizar los equivalentes históricos en cada etapa; en qué debió el Estado emplear sus recursos para adquirir autoridad y los diferentes atributos de estatalidad permite interpretar esa construcción. Las restricciones y la agenda dieron por resultado “un tipo” de institucionalidad, el “tono” con que esas instituciones se expresarán en un sistema de poderes y vinculaciones entre el Estado, la sociedad y el mercado.

De acuerdo con Ospina (2002) un primer momento de este período de ajustes, que se puede ubicar en la segunda mitad de década de 1980, se caracterizó por orientarse hacia el mejoramiento de las habilidades del Estado en el cumplimiento de sus funciones mediante el “fortalecimiento institucional” a través de la reingeniería organizacional.

El propósito era el mejoramiento de la estructura interna, los sistemas y las estrategias de la organización. La década siguiente dio lugar al concepto de “buen gobierno” como filosofía definitoria de la actuación del Estado y cuya característica

fundamental era la construcción de capacidad institucional como base del proceso (Ospina, 2002). El concepto proponía la intervención de diferentes actores, públicos, privados y sociales en los procesos de identificación y resolución de los problemas públicos con miras al logro de objetivos de desarrollo de milenio (Banco Mundial, 1996).

Todas estas aproximaciones al concepto de capacidad institucional coinciden en la orientación hacia la adaptación de las organizaciones públicas para responder a los problemas públicos, la implementación de mecanismos para la formulación, aplicación, coordinación, monitoreo, y evaluación de las políticas públicas, así como la implementación de mecanismos de rendición de cuentas en el marco de un nuevo sistema de gestión pública (Rosas, 2008).

Por su parte, Weiss (1998) define la capacidad institucional como la capacidad transformativa del Estado entendida como la habilidad para adaptarse a los choques y a las presiones externas; aunque estas últimas definiciones toman en cuenta el contexto y la necesidad de la adaptación de los aparatos gubernamentales al mismo, su énfasis se encuentra puesto en el funcionamiento administrativo interno de las organizaciones públicas.

Complementarios con estos planteamientos es posible identificar otras posiciones que, aunque no dejan de lado los medios y los procesos internos, les confieren mayor importancia a los resultados, entendidos desde la óptica administrativista. En este sentido, Hilderbrand y Grindle (1997) plantean que “capacidad es la habilidad para desempeñar tareas de una manera efectiva, eficiente y sostenible”, similar a Chávez y Rayas (2006) quienes consideran que la capacidad institucional se

refiere:” al desarrollo de la estructura de toda institución que le permita asumir sus responsabilidades de manera ordenada y coordinada, en el corto, mediano y largo plazo., es decir, la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, considerando la realización de las tareas y su grado de cumplimiento”.

También, están los planteamientos que se refieren a la capacidad institucional en términos de resultados sociales y políticos como es el caso de Reppeto (2007), quien se refiere a la capacidad institucional como “la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar en las políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social”. Para este autor es más importante el para qué que el cómo, por lo que considera que, aunque la “capacidad administrativa” es condición necesaria, no es suficiente para lograr niveles relevantes de capacidad estatal. Para ello plantea lo que denomina “capacidad política” que interpreta como: “la capacidad de los gobernantes para problematizar las demandas de los grupos mayoritarios de la población, tomando decisiones que representen y expresen los intereses e ideologías de los mismos más allá de la dotación de recursos que puedan movilizar en la esfera pública.

El impacto de dicha estrategia produciría una necesidad creciente por generar una gestión estatal más sofisticada en términos de funciones de coordinación y compensación, cuyo desarrollo por parte del centro impidan la fragmentación. Aquí de nuevo en el caso argentino, sin embargo, las reformas no asumieron el replanteo de las funciones estatales que su propia lógica, al menos en teoría, exigía (Repetto y Alonso, 2004).

4.1 El concepto de capacidad institucional y sus diversas interpretaciones

Rosas (2013) en su trabajo *“La capacidad institucional de gobiernos locales en la atención del cambio climático. Un modelo de análisis”*, trae a colación varios autores que tienen distintas miradas sobre lo que son y deberían ser las capacidades institucionales:

- **Migdal (1988):** *“Strong Societies and Weak States”*. **Capacidad que poseen los líderes** estatales de utilizar los órganos del Estado con el fin de que se cristalicen sus decisiones en el seno de la sociedad.
- **Sikkink (1993):** *“Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y Argentina. Un enfoque neo institucionalista”*. **La eficacia administrativa** del aparato estatal para instrumentar sus objetivos oficiales.
- **Oszlak (2004):** *“Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: un análisis comparativo de Argentina, Brasil, Chile, y Uruguay: el caso argentino.”*. **Disponibilidad** (¿qué hay?, ¿cuánto hay?, ¿de qué calidad?) y aplicación efectiva de los recursos humanos (¿trabajan de acuerdo a lo esperado o no?), materiales y tecnologías que posee el aparato administrativo y productivo del Estado para gestionar la producción de valor público, sorteando las restricciones, condiciones y amenazas de su contexto
- **Repetto (2002):** *“Los actores de la política social”*. **La aptitud** de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social. Puntualiza en la capacidad de gestión pública, haciendo alusión a quiénes se encargan de hacer las políticas, con qué medios cuentan para hacerlo y bajo qué reglas institucionales operan.
- **Hilderbrand y Grindle (1997), Land (2000), Burns (2005) y Ospina (2002):** **la habilidad** de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad.

- **Weiss (1998):** *“The myth of the powerless state”*. **Capacidad transformadora del Estado**, entendiéndola como la habilidad para adaptarse a los shocks y las presiones externas.
- **Chávez y Rayas (2006):** *“Fortalecer la capacidad institucional. La plataforma para un gobierno exitoso”*. La entienden como el **desarrollo de la estructura de toda institución** que le permita asumir sus responsabilidades de manera ordenada y coordinada, en el corto, mediano y largo plazo; es decir, la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, considerando la realización de las tareas y su grado de cumplimiento.
- **Willems (2003):** *“Institutional capacity and climate actions”*. Las define como **la habilidad de las instancias gubernamentales** de mejorar las funciones, de resolver problemas y especificar y lograr objetivos.

Esta pluralidad de definiciones permiten al investigador una mirada más integral al concepto de capacidades institucionales, la misma que en términos generales se circunscriben no sólo a las condiciones de tipo material (infraestructura), sino a las relacionadas con lo cognitivo- emocional de quienes están al frente de las organizaciones; es decir las capacidades institucionales son un conjunto de elementos clave que armonizados deben propiciar el logro de los más altos objetivos propuestos por cualquier organización.

4.2 Capacidades institucionales y deserción universitaria

En procura de establecer las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias y su relación con el apremiante fenómeno social, cada vez más acentuado, relacionado con la deserción de los estudiantes universitarios, objetivo de la propuesta doctoral que se ha venido planteando; con este propósito, se establece una

línea de exposición que inicia con el ánimo de responder a interrogantes tales como: ¿qué son capacidades institucionales? y, ¿cuáles son las posibles capacidades institucionales de organizaciones universitarias? para lo cual, se incluirá en la argumentación algunas nociones sobre clima, cultura e identidad organizacional, y otros asuntos característicos de las organizaciones universitarias, como base de la pregunta que sobre capacidades institucionales contempla la presente investigación; pues las instituciones de carácter universitario se deben caracterizar y diferenciar de otro tipo de organizaciones cuya misión podría ser diferente, complementaria e inclusive opuesta a la misión de las organizaciones universitarias.

La Constitución Política de Colombia en su artículo 67 dice: “*La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social...*”; así mismo en el Artículo 68, dice que: “*Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las condiciones para su creación y gestión*”; en ese orden de ideas, la organización universitaria sin distingo de su naturaleza pública o privada, es la misma; lo único que las diferencia es el origen de sus recursos financieros; a ambas llámense públicas o privadas son objeto de inspección y vigilancia por parte del Estado con el propósito fundamental de garantizar la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

La deserción de los estudiantes universitarios es una problemática educativa de nivel mundial, aunque significativamente más frecuente en las países en vías de desarrollo o tercermundistas, que propicia el desencadenamiento de un efecto dominó, pues sus impactos recorren casi todas las esferas sociales, desde la familia hasta el Estado; por lo tanto, el devenir histórico de este fenómeno, sus causas, consecuencias,

coyuntura y algunas generalidades y particularidades que permiten comprender el fenómeno y las alternativas de enfrentarlo, con base en las capacidades institucionales propias de las organizaciones universitarias, son también algunos de los temas a desarrollar en la presente investigación.

Asimismo, al tiempo que son identificadas las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias y las características de la deserción, se consideran algunas relaciones y propuestas preliminares para, con base en las capacidades institucionales propias de las organizaciones universitarias, gestionar la reducción de los altos índices y posible eliminación de impactos negativos ocasionados por la deserción universitaria.

4.3 La deserción como un Sistema Complejo Adaptativo- SCA-

4.3.1 ¿Qué es un SCA?

Teniendo como referente el texto del Dr. Juan Castaingts *“Campos, organizaciones, empresas y cambios estructurales: Un punto de vista a partir de la teoría de los sistemas complejos adaptativos”*, en los siguientes apartados se hará una interpretación de lo planteado por el autor para tratar de comprender el concepto de *“Sistemas Complejos Adaptativos”* dentro de una organización educativa como lo es la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín (Colombia); y dentro de ella, el análisis de la deserción académica como un disfuncionamiento institucional, teniendo como punto de referencia el esquema propuesto por el autor llamado: *“Estructura de los Sistemas Complejos Adaptativos I”*, a partir de John H. Holland. Complexity. A Very short Introduction. Oxford Univerwity Press. UK. 2014.

Plantea el Dr. Castaingts que las organizaciones son sistemas no lineales alejados del equilibrio, altamente sensibles a las innovaciones, a los eventos o a los azares propios del ambiente empresarial, y sus patrones de comportamiento emergen sin intencionalidad; afirma que los comportamientos empresariales no corresponden a la intención de los individuos que los generan, lo que produce inesperados y contados resultados intuitivos, poniendo de manifiesto, la imposibilidad de predecir y controlar el futuro en la organización, haciendo necesario encontrar nuevas formas que faciliten su comprensión y desarrollo.

Afirma que los recursos intelectuales y operativos son insuficientes para hacernos cargo de la complejidad propia de cualquier organización, para reducirla y para gestionarla, siendo éste un aspecto que afecta a las organizaciones, lo que implica que para cumplir su misión en el entorno actual, tienen que gestionar la complejidad propia de la cada organización y cada vez más presente dentro de su campo de acción. Una empresa es más exitosa, cuando logra comprender la complejidad que le afecta como un proceso propio de su naturaleza, y dispone los medios para hacer operativa la misma; por el contrario, cuando una empresa fracasa, se debe a que ha simplificado precipitadamente la complejidad y, en consecuencia, su respuesta a los retos del entorno ha sido insuficiente. La complejidad es un orden que engendra desorden. Esto es lo paradójico y lo que exige un nuevo acercamiento para intentar comprender dicha situación, procurando abarcar lo aparentemente inabarcable y empezar a salir de la perplejidad que necesariamente genera.

La teoría de la complejidad estudia los fenómenos complejos más comunes: la turbulencia, el desequilibrio y el carácter imprevisible, la auto organización, la

adaptación, el aprendizaje y los rendimientos crecientes. Esta teoría ofrece interesantes aportaciones: en el campo del aprendizaje, el trabajo en equipo, el trabajo en sociedad, el servicio de entrega, la calidad del producto, la gestión de los cambios, y la aplicación de políticas y estrategias; no son nuevos modelos para una nueva gestión, sino que posibilita repensar los límites de la visión presente, para ofrecer una nueva perspectiva organizacional, apoyada en las relaciones y las pautas como principios de la misma.

Una consecuencia de esta complejidad es lo que el autor llama “*crisis de saturación*”; esto se percibe en muchos campos, pero puede verse con especial claridad en el área de la información. El problema actualmente en el campo organizacional, no es el de falta de información, sino el exceso de la misma; hoy día se cuenta con una información acumulativa y caótica, que no se sabe procesar y digerir; sobran datos y faltan criterios de elaboración sapiente.

A medida que se incrementa la complejidad del sistema analizado, aumenta el flujo de datos, llegando a desbordar los procesos y los sistemas diseñados para tratarlo. Ante esta situación, la solución no pasa por modelos mecánicos simplistas para reducir la complejidad, sino que se exige la implicación de los individuos para que incorporen la complejidad y así puedan direccionarla con mayor probabilidad de éxito.

La forma como se percibe el sistema es fundamental cuando se habla de cambios en la organización; se incorporan a esta visión aspectos propios de la teoría de los sistemas complejos adaptativos., pues hay que tener muy claros aspectos fundamentales como: las conexiones entre las partes del sistema, una perspectiva común, cómo la información advierte al sistema sobre lo que está sucediendo, el sistema tratado y el límite del mismo. Las empresas deben entonces gestionar toda

esta complejidad emergente y dar una respuesta desde la exploración del espacio de posibilidades, a través del aprendizaje y la comunicación.

El diálogo dentro de un grupo puede compararse a un sistema adaptativo complejo, porque la emergencia sólo se producirá si se dan lo que el autor llama “las condiciones iniciales”, es decir reglas y relaciones adecuadas; sólo si las interacciones contienen una respuesta (positiva y negativa). Se debe dejar a un lado lo que se daba por sentado, cuestionarse las razones que hay detrás de las disposiciones existentes, y considerar el diálogo como una manera de aproximarse a lo que diferentes grupos intentan comunicar; caso contrario, es si los participantes en el diálogo consideran dicho ejercicio como un simple envío y recibo del mensaje, aquí el diálogo no tendrá sentido, fracasará, casi con toda seguridad, sostiene el autor.

Una organización que se toma el tiempo de escuchar, recibirá una mayor variedad de percepciones y puntos de vista de los que podría considerar de otra manera. Una vez reunidos, todos esos puntos de vista pueden conducir a mejoras en el servicio y habrá más probabilidades de apoyar al producto o al servicio, y de que un grupo de personas las considere verdaderas mejoras.

Sostiene el autor que los sistemas auto-organizados ofrecen las pautas para entender mejor el denominado comportamiento complejo y la emergencia de nuevas estructuras organizativas como consecuencia de un equilibrio inestable y de un caos progresivo; en un contexto como éste, pueden suponer una guía interesante para saber qué debe hacer una empresa para sobrevivir y prosperar. El estudio se hace relevante para el análisis de dos temas fundamentales en la empresa actual: el cambio y la comunicación.

Como consecuencia directa de toda esta complejidad, el diseño de las organizaciones está pasando de las estructuras verticales a las colaborativas. Se debe propender por estructuras basadas en redes, que permitan un equilibrio entre control y aprendizaje, entre jerarquía y red, todo ello orientado al diseño de una organización más flexible e inteligente.

Los procesos adaptativos complejos nos ofrecen visiones de los procesos subyacentes en la vida de las organizaciones empresariales. En esta línea, sostiene el autor, que hay dos tipos de empresas que operan como sistemas adaptativos complejos: Las que aplicaron los principios de forma inconsciente, pero satisfactoriamente para sus objetivos, y que posteriormente tomaron conciencia de lo que habían estado haciendo -pertenecen al grupo de “complejidad implícita”; y aquellas que conscientemente han estado aplicando los principios de complejidad -grupo de “complejidad explícita”.

Una gestión dirigida hacia una dirección general, dejando de lado las nimiedades; la dirección fija unos objetivos deseables y delega la consecución de los mismos en los responsables de cada área; de esta manera, la dirección se libera de la rigidez del sistema para pasar a un sistema más creativo de búsqueda de objetivos; estas empresas mantienen un conjunto muy simple de reglas que definen el marco de trabajo en el que los trabajadores interaccionan libremente; de este modo, el personal se siente más libre, limitado tan sólo por la dirección general.

Este estilo de dirección crea espacios importantes para la creatividad, relegando el control y generando confianza; es difícil que la creatividad y la innovación aparezcan en una empresa que no sea auto organizada. La auto organización se deriva de redes

informales de trabajo con la suficiente confianza en sus propias habilidades como para generar experiencias al margen de lo planificado; esto se logra si los directivos ceden parte del control ejercido y toleran los errores asociados a un proceso de aprendizaje como éste; se fomenta la diversidad y la interacción.

El autor dice que los sistemas más robustos en la naturaleza son los más diversificados; y la diversidad proviene de la constante interacción de elementos dentro de un sistema ya existente para constituir entidades que no existían con anterioridad. Esto se puede trasladar a la empresa en proyectos de pequeña escala, en los que el coste de fracaso no es obstáculo para promover iniciativas de innovación y aprendizaje.

Se apoya la iniciativa y la responsabilidad personal, Si los individuos de una organización aceptan la libertad concedida para desarrollar sus propios planes, con el fin de añadir un mayor valor a su actividad, pero sin responsabilizarse de su propio trabajo, el resultado no podrá ser el mejor; dicho modelo posibilita una libertad empresarial de los trabajadores que fomenten sus ideas y de tal forma hacer crecer los ideales empresariales en un entorno de mayor autonomía.

Dado a que los sistemas complejos adaptativos tienen un carácter imprevisible, la gestión basada en el orden y control ya no es la más aconsejable por ser menos efectiva;

Afirma así mismo que para gestionar la complejidad se proponen dos vías: reducirla o absorberla; sin embargo dice que en los tiempos actuales, se considera que la segunda opción es la más adecuada y que las empresas deberían concentrar sus esfuerzos en participar de la complejidad y absorberla; cuando una organización empieza a asimilar la inmensa variedad de sus interacciones con otros socios,

proveedores y clientes, está absorbiendo la complejidad que incorporan conceptos de creación.

Por otro lado, la continua modificación de reglas y patrones de comportamiento aceleran la expansión del espacio de posibilidades del sistema sobrepasando su capacidad de absorción, lo cual conduce al caos; una situación de permanente inestabilidad dentro de la organización, los modelos que sustentan la base del desarrollo de la misma son eliminados y, por ende, la empresa puede colapsar o desaparecer.

Adicionalmente, la coexistencia de orden y caos promueve la tensión organizativa y la contradicción interminable, que a su vez son fuente de conflicto. Las tensiones incentivan la creatividad y facilitan el logro de resultados; en otras palabras, en los procesos auto-organizados coexisten ambos estados: estables e inestables o predecibles e impredecibles, respectivamente. De ahí que el éxito sostenido emerja de la inestabilidad limitada y de la capacidad de surgimiento del nuevo orden.

Finalmente el autor sostiene que las empresas deben gestionar toda esta complejidad emergente y dar una respuesta desde la exploración del espacio de posibilidades, a través del aprendizaje y la comunicación, claves para su inserción exitosa en un mundo cada vez más cambiante, complejo y difuso.

4.4 Deserción universitaria, un Sistema Complejo Adaptativo de orden global

La deserción universitaria parece ser un problema común de las universidades, tanto públicas como privadas de todo el mundo, que adquiere una gravedad especial en los ámbitos universitarios actuales y requiere un conocimiento profundo para tratar de

solucionarlo; por lo tanto, este apartado se centra en reseñar pautas que permitan una comprensión general del fenómeno a nivel mundial, latinoamericano y nacional; para tal fin se recurrirá al análisis de algunos estudios que proporcionan elementos de comprensión y argumentación básicos.

Bourdieu (1997), uno de los más destacados representantes de la sociología contemporánea, frente al tema de la deserción universitaria, acuña la expresión: “**capital cultural acumulado**”; la cual considera que este es un factor clave para que se dé el proceso de deserción; afirma que el sistema educativo en sus diferentes niveles (escuela o universidad), lo que hace es potenciar el capital cultural que los estudiantes heredan de sus padres; respecto a la afirmación Bourdiana, Giddens (1995) llama al capital cultural de Bourdieu, **estilos de vida**.

Lo anterior, confirma la tesis según la cual el nivel cultural y académico de los padres va a ser un determinante que va a pesar grandemente en las decisiones futuras de los hijos cuando enfrenten situaciones relacionadas con sus procesos de formación, cualificación académica y perfil profesional.

Investigaciones relacionadas con el tema, ofrecen un panorama bastante amplio y un punto de partida para comprender el fenómeno, sus causas, consecuencias y alternativas de trabajo. Por ejemplo, en España, el estudio llamado “Tipología y causas de la deserción universitaria y el retraso en los estudiantes” (Latiesa, 1998) concluye que la misma está influenciada por diferentes factores, el más común es que los estudiantes no están bien preparados para la vida universitaria y por lo tanto su rendimiento académico es bajo, particularmente en ciencias básicas.

Por su parte, en Norteamérica, los estudios de Lewis (2000) revelan que la deserción tiene su fundamento en la inmigración, pues llegan a las aulas estudiantes de diferentes nacionalidades, con diversas culturas, idiomas, tradiciones y religiones, y en cambio, las universidades en ese país no están preparadas para ofrecer educación con bases de diversidad. En este estudio, se subraya que la problemática de la deserción es alarmante porque más de la mitad de los estudiantes que ingresan a la universidad no finalizan sus estudios.

Latinoamérica, caracterizada por ser un escenario en donde, a pesar de los estudios y esfuerzos realizados por diversas entidades para tratar de solucionar el problema, se encuentra que los índices de deserción no demuestran avances significativos en los últimos años, como sí ocurre en países con estándares de desarrollo más altos.

Por ejemplo, el caso de la República Argentina, país que oficialmente se ha interesado por estudiar y atender el fenómeno, es consciente de que la deserción no es solo responsabilidad del estudiante, pues el funcionamiento administrativo y pedagógico de las instituciones universitarias, la falta de políticas adecuadas de ingreso y mantenimiento de los estudiantes y, los planes de estudio desarticulados con la realidad del país son factores determinantes en la deserción de los estudiantes universitarios argentinos (Ministerio de Educación Nacional de Argentina, 2004).

En Chile, país en el que la educación es considerada el principal medio de movilidad social, ha motivado investigaciones estatales que demuestran que el 50% de los estudiantes que ingresan a la universidad desertan por problemas relacionados con

el financiamiento. Este informe muestra que la deserción estudiantil trae consigo grandes pérdidas económicas para el Estado, pues para el año 2000 solo el 20% de los estudiantes terminaron sus estudios y su estadía en la universidad fue de 8 años aproximadamente, 3 años más de lo esperado. Complementando la incidencia del factor económico en la deserción en Chile, se establece que la falta de orientación de los estudiantes al salir del colegio es otro factor, incluso más determinante que el económico, pues los estudiantes inician a estudiar carreras sobre cosas que no quieren ser en la vida.

En Colombia, la universidad EAFIT, con sede en la ciudad de Medellín, ha desarrollado investigaciones sobre deserción universitaria bajo la premisa de que este fenómeno es una problemática educativa que afronta la universidad en general, definida como “un fenómeno presente en el sistema educativo, donde se abandona el programa de formación y/o la institución, bien para continuar en otro programa, sea en la misma u otra institución, o bien para abandonar definitivamente las aulas de clase” (Vélez & López, 2004).

A primera vista se observa que la EAFIT ha adoptado para dicho estudio una definición que parte por considerar, exclusivamente, los factores internos a la organización o sistema de educación superior; pasando por alto otros factores, tales como las políticas estatales, los contextos sociales y familiares y, los factores individuales. Es decir, no se estaría considerando una visión holística y sistémica del fenómeno.

Sin embargo, estos estudios aportan valiosos elementos de análisis; por ejemplo, la incidencia de los profesores en la deserción universitaria, pues se concluye que muchos de los profesores de los primeros semestres, en su mayoría son contratados bajo la modalidad de cátedra; con precaria formación y experiencia en pedagogía, didáctica, evaluación del aprendizaje y asesorías; y lo más preocupante, con poca vocación docente.

Asimismo, estos estudios realizados por dicha universidad permiten identificar otros factores que inciden en la deserción y que son inherentes a los estudiantes, como los horarios de clase, la procedencia del estudiante, los problemas de relacionamiento personal y embarazos no planeados, entre otros.

Algunas estrategias propuestas por dichos estudios apuntan a que los profesores, más que solidarios y cercanos con sus estudiantes, establezcan equipo para afrontar la deserción de manera integral; también se propone que los sistemas de evaluación sean flexibles y centrados en procesos de asesoría académica bajo la premisa de la aprehensión de competencias generales y específicas en el ser para el aprender, el saber y el hacer; y la implementación de un semestre de prueba para que los estudiantes superen las dificultades que lo hacen un potencial desertor, son algunas de las estrategias que se han propuesto e implementado, sin que los índices de deserción disminuyan de manera significativa.

Una lectura coyuntural al contexto colombiano, permite inferir que, de acuerdo al fenómeno de la deserción, en términos generales, el panorama es bastante prometedor y está lleno de potencialidades. Por ejemplo, desde hace aproximadamente 10 años se

vienen diseñando y ejecutando estrategias y programas institucionales para promover el acceso a la educación superior de la población menos favorecida económicamente.

Entre estos esfuerzos estatales y empresariales que buscan en primera instancia ampliar la cobertura educativa e impactar en la disminución de la deserción universitaria en la ciudad de Medellín se encuentran, entre otros: el Presupuesto Participativo (PP), que le permite a los estudiantes acceder a recursos económicos que cubren el total de sus estudios en cualquier Institución de Educación Superior (IES) de la ciudad, bien sea pública o privada, para desarrollar sus estudios a cambio de labor social, fundamentalmente a los jóvenes de estratos socioeconómicos bajos de la ciudad y con el lleno de unos requisitos básicos muy fáciles de cumplir por los interesados; también la municipalidad cuenta con el llamado Fondo EPM, que otorga préstamos financieros para que los jóvenes estudien con la posibilidad de condonarlos de acuerdo con su rendimiento académico y el compromiso también de desarrollar una labor social en su barrio o comuna; así mismo, las becas ofrecidas por el departamento de Antioquia, las que en el caso concreto de la IU Pascual Bravo, les garantiza la formación tecnológica y la manutención, a los estudiantes matriculados en el programa de regionalización; con el cual se atienden más de 20 municipios del departamento de Antioquia, para una cifra cercana a los 700 estudiantes provenientes en su mayoría de veredas de sus municipios de residencia.

A nivel nacional, sobresale el programa del actual gobierno (2010-2018) denominado “**Ser pilo paga**”, liderado por el Ministerio Educación, el cual busca que los estudiantes con rendimiento académico sobresaliente y de bajos recursos económicos puedan estudiar en la universidad de su preferencia la carrera que deseen, tratando de

que el factor económico no sea un limitante; siendo cubierto el total del costo de su carrera por el gobierno nacional.

De acuerdo al SPADIES², para el año 2015 la tasa de deserción anual en Colombia por período (estudiantes matriculados en el primer año) fue del 9.3%.

Los tres departamentos con mayor y menor deserción universitaria por período y por cohorte fueron en su orden (ver tabla 1).

La tasa de deserción por cohorte en Colombia para ese mismo año (estudiantes que ingresaron a primer curso en un mismo período académico y que finalizado el mismo desertan) en el nivel universitario fue del 46.1%. Los departamentos con mayores y menores tasas de deserción en este nivel fueron en su orden (ver tabla 1)

² Sistema para la Prevención de Deserción de la Educación Superior, por sus siglas SPADIES.

Tabla 1:

Departamentos con mayores y menores tasas de deserción académica nivel universitario al año 2015 por período y por cohorte según el SPADIES.

POR PERÍODO		POR COHORTE	
Departamento	Porcentaje	Departamento	Porcentaje
Casanare	19.53%	Putumayo	81.39%
Cesar	13.33%	Casanare	58.03%
La Guajira	12.14%	La Guajira	56.26%
Caldas	6.06%	Huila	37.70%
Tolima	6.14%	Caldas	38.60%
Cundinamarca	6.92%	Santander	39.56%
Antioquia	9.55%	Antioquia	47.13%
Nacional	9.3%	Nacional	46.1%

Las anteriores cifras reflejan que la deserción en el nivel nacional sigue mostrando cifras elevadas; pero preocupa aún más los datos del departamento de Antioquia cuya capital Medellín alberga cerca del 40% de la población total del departamento y donde tienen asiento la mayoría de universidades tanto públicas como privadas, los datos de deserción por período y cohorte están por encima del promedio nacional, y en donde se vienen diseñando y consolidando importantes decisiones de política educativa, que buscan en términos generales, aumentar la cobertura y mejorar

la calidad educativa en el nivel no solamente universitario, sino también en el técnico y tecnológico.

Para el MEN (Ministerio de Educación Nacional, 2015)

“La deserción tiene implicaciones que pueden ser analizadas desde el punto de vista económico y social, y se refleja en la pérdida de recursos públicos y privados invertidos en un proceso educativo que no culminó con éxito, pero también refleja pérdidas en el proyecto de vida de los jóvenes que apostaron a la educación superior y que constituyen una apuesta de país por la equidad”.

De igual manera, el factor determinante de la deserción estudiantil en el país para el MEN, está asociado al **potencial o capital cultural y académico** con el cual ingresan los estudiantes a la educación superior; en su orden le siguen los factores financieros y socioeconómicos, los institucionales y los de orientación vocacional y profesional (MEN, 2009).

Esta preocupación manifestada por el MEN se refuerza con que, “de acuerdo a la información consolidada en SPADIES³, la deserción obedece a múltiples factores que afectan la permanencia en los programas académicos. De ahí la necesidad de atender el tema desde una política integral”. Esta concepción de integralidad propuesta por el MEN, es bastante acertada y ha tenido buenos resultados, pues se centra en los principales factores de la deserción, entre las que se encuentran: las competencias

³ El Sistema para la Prevención de la Deserción en la Educación Superior, por sus siglas SPADIES, como complemento del SNIES, es una herramienta estatal que sirve para hacer seguimiento a la problemática sobre deserción universitaria en Colombia, en el que se consideran las causas, variables, riesgos y repercusiones de la deserción; además presenta de manera detallada las características de los estudiantes universitarios y los avances de los proyectos y programas implementados por el Estado para afrontar la problemática.

académicas de entrada, las condiciones económicas de los estudiantes, la orientación vocacional y profesional, actitudes, aptitudes y expectativas. Sin embargo, aún está argumentada en el asunto de la cobertura y no parece interesada en articular otras organizaciones e instituciones que en algunos casos también inciden determinadamente en la deserción universitaria.

Complementando las ideas de Corral & Aguilera (2013) y de acuerdo a lo expresado hasta ahora sobre la deserción universitaria, preliminarmente se puede afirmar que las principales causas o factores generales de la deserción son: la falta de recursos económicos con que cuenta el estudiante; los problemas familiares que se proyectan en los estudios; los valores y sentimientos personales, por ejemplo, frustración, baja autoestima, falta de motivación; la dificultad de los estudiantes para aprobar materias de los primeros semestres, particularmente las relacionadas con las áreas científicas, concretamente las matemáticas; falta de seguimiento y atención oportuna en situaciones personales o académicas por parte del personal idóneo; la inadecuada metodología de enseñanza empleada por algunos docentes inexpertos o poco motivados; la insatisfacción de las expectativas del estudiante en su plan de estudios y proyecto de vida que le ofrece la carrera o la universidad; la falta de oportunidades laborales en el campo de estudio; la ubicación de la universidad en relación al lugar de residencia del estudiante y el contexto social.

Tinto (2006) se ha esforzado por diseñar estrategias a favor de la retención de estudiantes universitarios, y sus trabajos lo han llevado a considerar que las lecciones aprendidas son las siguientes: en primer lugar, se debe considerar un conjunto más amplio de fuerzas culturales, económicas, sociales e institucionales que inciden en que

se presente deserción universitaria, pero que también deben ser útiles para solucionar el problema. En segundo lugar, el involucramiento del estudiante en los asuntos de la universidad se debe fomentar desde los primeros semestres, que es en los que se focaliza la mayor deserción, propiciando así la participación del estudiante en los procesos y proyectos organizacionales.

Finalmente, la universidad debe ser autónoma en la lectura de la realidad social y en el establecimiento de cómo articularse con la misma; asimismo, cada universidad debe identificar las causas más importante que motivan la deserción, las fortalezas con que cuenta para afrontarlas, puesto que ni las causas ni las estrategias empleadas para su superación pueden ser las mismas; siendo este el enfoque específico de la investigación para hacer un análisis institucional de la problemática de deserción que actualmente afronta la Institución Universitaria Pascual Bravo.

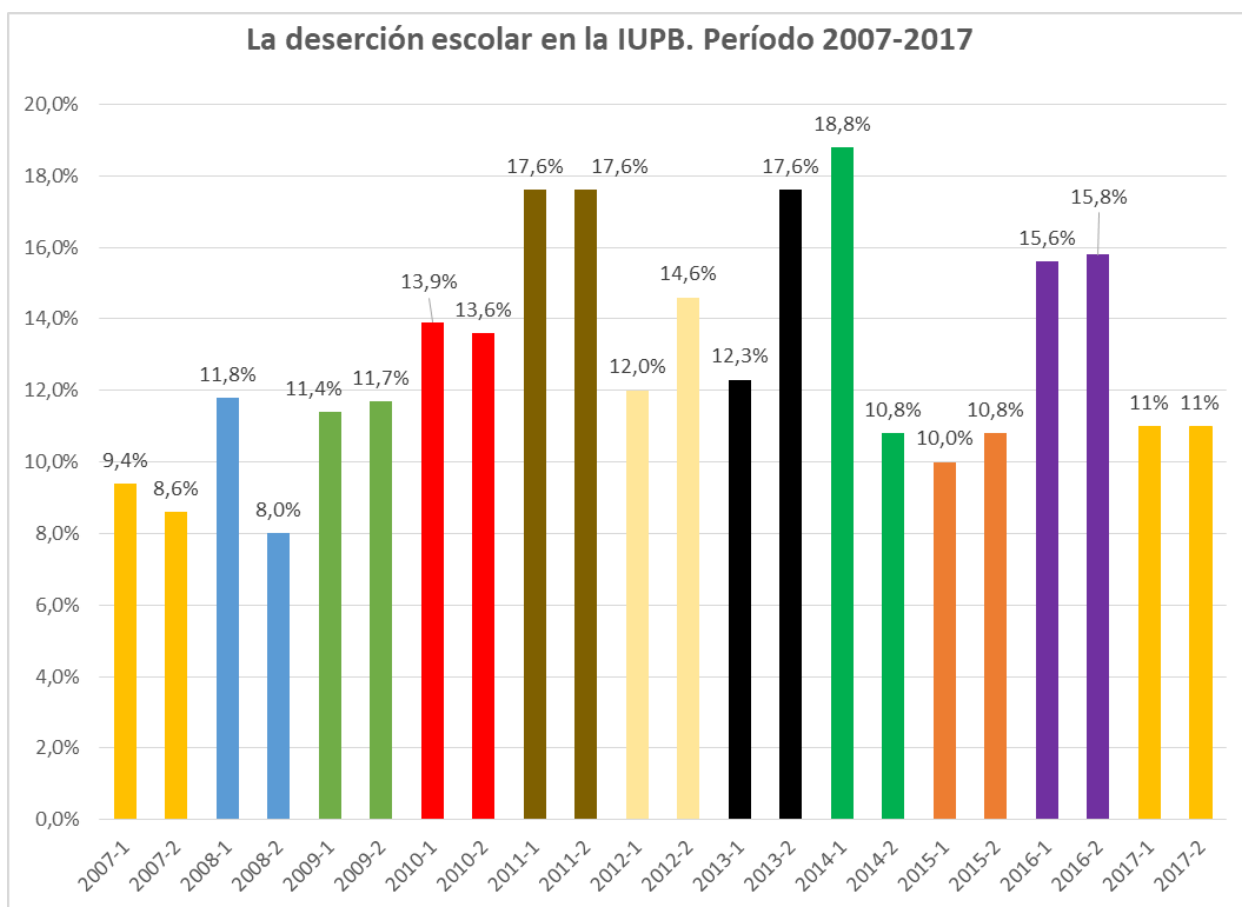


Figura 1: La deserción escolar en la IUPB. Período 2007-2017

Como lo registra la gráfica de la deserción presentada en la institución en el período (2007-2017), esta viene presentando variaciones por encima de dos dígitos desde el año 2008 (primer período), tiempo en el que la IUPB empieza un proceso de modernización institucional, gracias a la adscripción a la alcaldía de Medellín en ese mismo año, lo que le ha permitido ir mejorando y actualizado sus procesos internos, ampliado su planta docente de tiempo completo, y los estudiantes, muchos de ellos, han venido sido favorecidos con estímulos y apoyos tanto económicos como alimentarios con subvenciones para su desplazamiento (sólo para los residentes en

Medellín) desde y hasta sus lugares de residencia; llama poderosamente la atención que sea en estas circunstancias favorables para toda la comunidad académica que la deserción, en vez de disminuir, se dispare en los dos períodos académicos de 2016 a cifras cercanas al 16% (**2016-1 =15.6% y 2016-2=15.8%**), para un promedio de los diez años analizados del **12.88%**; cifra que se empieza a reducir de manera importante al 11.0% en los dos últimos períodos académicos del año 2017 analizados, en gracia a que la institución ha venido considerando esta disfuncionalidad institucional con más prioridad dentro de sus políticas administrativas.

Al respecto Tinto (2001), identifica en sus estudios una serie de causas que inciden en la deserción, contempladas en el siguiente cuadro:

*Tabla 2:
Causas que inciden en la deserción según Tinto (2001)*

VARIABLE	SUPUESTO BÁSICO
Psicológico	La conducta de los estudiantes refleja atributos propios y específicos relacionados con las características psicológicas de cada individuo (personalidad, disposición, motivación, habilidad y capacidad). Es posible distinguir a los estudiantes que permanecen y a los desertores, por los atributos de su personalidad que determinan diferentes respuestas a circunstancias educativas similares.
Sociales o ambientales	El éxito o el fracaso estudiantil es moldeado por las mismas fuerzas que configuran el éxito social en general y que definen el lugar que los individuos y las instituciones ocupan en la sociedad. Son elementos de predicción importantes del éxito escolar: el estatus social individual, la raza, y el sexo. La deserción refleja el deseo intencional de las organizaciones educativas de restringir las oportunidades educativas y sociales a determinados grupos, aunque se declare lo contrario.
Fuerzas Económicas	El estudiante contrasta los beneficios vinculados a la obtención de un determinado grado en una determinada institución, con los recursos financieros necesarios para hacer frente a la inversión que supone estudiar en la universidad
Organizacionales	El efecto del tamaño, la complejidad institucional, los recursos disponibles, el ambiente y la existencia de estímulos diversos sobre la socialización de los estudiantes
De interacción	La conducta estudiantil es resultado de la interacción dinámica recíproca entre los ambientes y los individuos.

De acuerdo al cuadro anterior, se sugieren estrategias a realizar por las organizaciones para llevar a niveles mínimos el fenómeno de la deserción; básicamente, estas estrategias apuntan a: seleccionar mejor a los estudiantes, y fortalecer sus conocimientos en ciencias básicas y factores motivacionales, de identidad y orgullo institucional; selección y capacitación permanente de los docentes, favoreciendo una actitud empática y respetuosa hacia los estudiantes; organizar y disponer el talento humano y los recursos físicos necesarios para la labor académica, y; ofrecer actividades extracurriculares (académicas, deportivas, culturales, sociales y recreativas) para los miembros de la organización.

En esta línea, hay que considerar que las universidades son organizaciones complejas clasificadas como anarquías organizadas según la teoría de la ambigüedad organizativa que suponen entre otros, los siguientes aspectos (March y Olsen, 1976).

- Los objetivos son ambiguos
- Es difícil establecer una relación causa efecto entre decisiones y acciones
- Las preferencias que sustentan la elección (la elección de una alternativa) son consideradas diversas, difusas, inestables y contradictorias
- Es difícil establecer una relación directa y clara entre alternativas y consecuencias (a una consecuencia corresponden varias alternativas y viceversa)
- Es difícil establecer una relación directa y clara entre problemas y soluciones
- El flujo de participantes en los procesos de decisión es confuso

- La toma de decisiones no sólo cumple un simple papel instrumental –y político– sino que es portadora de significados y susceptible de diversas interpretaciones.

En esa complejidad se relacionan gran cantidad y diversidad de actores, procesos y recursos, que se focalizan en el estudiante, pues el objetivo fundamental de la educación superior es transformar a los estudiantes para que sean formados en la integridad y en la integralidad que les permita ser excelentes seres humanos y profesionales. No obstante, la deserción es un problema frecuente que incide en el principal objetivo de las universidades. Así, algunos estudios recientes y relacionados con la prevención de la deserción u otros problemas de la educación en el ámbito universitario, sugieren que los factores organizacionales y estratégicos son fundamentales para abordar este tipo de problemas.

Más allá de cómo se haga, las organizaciones universitarias fueron creadas por el ser humano para el mismo fin: proporcionar a diferentes personas educación superior especializada para el desarrollo de éstos y de la sociedad (Garza, et al, 2013). En este sentido, son las organizaciones universitarias las encargadas de proveer el talento humano a las demás organizaciones, tratando de superar las investigaciones sociológicas cuyas conclusiones apuntan a que los profesionales, de una u otra manera, están al servicio del sistema económico.

El mayor desafío con que cuentan las organizaciones universitarias para enfrentar la deserción es la anarquía organizacional, debido a que los objetivos organizacionales no están claramente definidos, o los distintos grupos no trabajan articuladamente o persiguen fines variados o dispersos.

Desalentadoramente, se puede inferir un alto nivel de vulnerabilidad del estudiantado, pues en muchos casos las prioridades organizacionales no están dirigidas a los estudiantes, sino a la producción de conocimiento y de valor agregado a organizaciones de carácter empresarial, político, económico u otras, dejando rezagado el nivel ontológico de la educación, es decir, la preponderancia del ser.

Por fortuna, los estudiantes y otros sujetos del mundo universitario han dejado de ser meramente receptores, en cambio, han asumido un papel activo, participativo, crítico y reflexivo, o en otras palabras, “ la evolución de la actitud de la juventud ha cambiado radicalmente a medida que las sociedades, se han hecho más abiertas y mejor y más informadas” (Chejfec, Monsiváis, 2005, pág. 160), lo que da cuenta del papel protagónico que debe tomar el estudiante y la importancia de que la organización ofrezca espacios de participación.

4.5 Capacidades institucionales afines a las organizaciones universitarias

De acuerdo la expuesto hasta ahora, producto de un análisis y revisión documental, a continuación se presenta la propuesta sobre capacidades institucionales, que de manera general deberían poseer las organizaciones universitarias tanto públicas como privadas; además, es una propuesta que parte de considerar las fortalezas, debilidades y oportunidades que se hallan presentes en los diferentes factores que intervienen en el quehacer de las organizaciones universitarias.

Este propósito académico e investigativo por identificar las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias, hacia el futuro, debe ser soportado por acciones investigativas de mayor alcance, por ejemplo, de acuerdo a la

metodología, se podrían realizar sondeos de opinión, encuestas y entrevistas a los estudiantes, egresados, docentes, directivas y otros miembros del campus universitario Pascual Bravo, según la información requerida, para ser más específicos y objetivos con las capacidades institucionales con que cuenta el campus y que podrían ser empleadas con miras a hacer un análisis más prospectivo de las capacidades institucionales con que cuenta la institución en el momento, y que presenten algún grado de disfuncionalidad para su mejoramiento, actualización y sintonía con las demandas del momento.

En este sentido, las características institucionales que en la presente investigación se proponen son latentes, es decir que, mediante acciones investigativas se debe establecer si realmente es una capacidad institucional con que cuenta una organización universitaria, o si es una potencial capacidad que requiere acciones para su fortalecimiento.

Las capacidades institucionales que en términos generales de las organizaciones universitarias que se relacionan a continuación, están agrupadas por categorías que se componen por factores afines con las capacidades definidas; susceptibles de tomarse en cuenta para diseñar y ejecutar proyectos que den solución a las necesidades humanas, organizacionales y sociales. Asimismo, es posible que en el desarrollo de la investigación se hallen categorías emergentes o se modifiquen significativamente las propuestas.

Es basta la literatura existente sobre el concepto de capacidades institucionales; pero cuando éstas se circunscriben al ámbito de las instituciones de educación

superior, no es mucho lo que se encuentra frente al tema, distinto a aquellas capacidades propias de cualquier organización pública o privada, y que tiene relación con lo administrativo, financiero, la infraestructura, la planeación, las comunicaciones; las estrategias de inserción en los ámbitos local, regional, nacional y mundial; y últimamente la infraestructura y desarrollos tecnológicos.

Es necesario para este análisis, considerar una de las particularidades con que cuentan las universidades, y es la autonomía, refrendada a través de su propia evolución a lo largo de los casi mil años de creada la universidad como institución en la Europa medieval; las universidades son instituciones autónomas que se dan su propio autogobierno; definen sus propias políticas internas de gestión y en ese orden de ideas, determinan los objetivos de su actividad misional. Vacarezza (2006).

Con fundamento en lo anterior, las capacidades institucionales de las universidades reflejan sus particularidades organizacionales de acuerdo a su proyecto educativo estratégico; bien sabemos que cada universidad es un universo de opciones para la sociedad, que cada vez es más cambiante y compleja; circunstancias éstas que debe leer muy bien la universidad del siglo XXI si quiere mantener vigencia institucional.

Así las cosas, las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias tienen relación con los siguientes aspectos:

4.5.1 Misionales (Docencia, Investigación y Extensión)

Son aquellas capacidades institucionales relacionadas con los tres ejes misionales de la universidad, a saber: investigación, docencia y extensión. Al respecto, sobre la función investigativa es importante considerar que esta permite identificar

problemas de la universidad y de la sociedad, y sus posibles soluciones, por ejemplo, el problema de la deserción; asimismo, se debe identificar cuántos grupos de investigación hay y su nivel de desempeño, en qué áreas se centran sus investigaciones y demás asuntos trascendentales que hagan de esta función universitaria una capacidad institucional que ayude a trabajar adecuadamente sobre determinada situación.

La docencia, por su parte, se centra en el nivel educativo de los docentes, la cantidad de éstos, tanto de cátedra como de planta, pues como bien se sabe, las forma de vinculación laboral inciden en la manera en que se realiza la labor docente más allá del aula de clases. Finalmente, la función de extensión sirve para ser considerada como capacidad institucional en tanto es la manera directa en que la organización se relaciona con la sociedad y las demás grupos de interés; la forma de considerar las fortalezas, debilidades y oportunidades de este eje misional podrían inicia con investigar sobre la realización de eventos extracurriculares, tales como foros o talleres, al igual que sus actividades relacionadas con arte, cultura, deporte, etc.

4.5.2 Infraestructura del campus universitario

Esta capacidad institucional se refiere al campus universitario y a los recursos físicos con que esta cuenta, tales como, laboratorios, escenarios deportivos, aulas, oficinas, talleres y demás escenarios indispensables para cumplir con los objetivos organizacionales. Su administración, calidad, dotación y accesibilidad son fundamentales para la optimización de esta capacidad.

4.5.3 Gobernanza institucional

Esta se refiere a la dirección y planeación institucional, a la cantidad y el tipo de alianzas de la organización universitaria con otras organizaciones o instituciones similares o de otro tipo, y el nivel de participación de estas, como por ejemplo, la familia de los estudiantes, empleados, profesores y demás integrantes de la comunidad universitaria; así mismo a los convenios formalizados con otras instituciones públicas o privadas; con otras universidades o empresas nacionales e internacionales y, demás vínculos externos que fortalecen lo interno y brindan opciones diversas de desarrollo e innovación. También es importante considerar la planeación y gestión interna, por ejemplo, la prevención del riesgo, salud ocupacional, políticas de bienestar universitario, etc.

4.5.4 Trayectoria organizacional

La experiencia, credibilidad, cobertura, calidad y aceptabilidad social son algunas de las características consideradas en este ítem; demás, en el establecimiento de esta capacidad institucional se pueden agregar los premios y reconocimientos obtenidos a nivel nacional e internacional, características y reconocimiento de sus egresados, investigaciones, etc.

Esta capacidad institucional también permite considerar los aspectos académicos, es decir, la cantidad, calidad, diversidad y pertinencia de las carreras ofrecidas, los resultados en las pruebas estatales y niveles de satisfacción de los egresados y empleadores.

4.5.5 Políticas y principios de la organización

Para el establecimiento de esta capacidad institucional se debe establecer la pertinencia de los principios y políticas organizacionales en función de la realización de sus objetivos propios o los adquiridos mediante vínculos externos, por ejemplo, los principios y políticas sobre innovación, desarrollo, investigación, etc. y los objetivos y proyectos a que le apunta, diseña y desarrolla la organización, bien sea como institución universitaria o como institución miembro de un campus o una red de organizaciones que construyen y trabajan articuladamente por determinados fines.

4.5.6 Clima, cultura y comunicación organizacional

Se refiere a la capacidad institucional de trabajar en equipo, al sentido de pertenencia, el sistema de incentivos y sanciones que impactan en la motivación y efectividad con que se desempeñan las funciones de cada uno de los estamentos y sujetos sociales que conforman la organización universitaria; también, se refiere a la adecuada disposición y mentalidad de que las cosas pueden ser mejor (disposición al cambio) de las personas que hacen parte de la organización y la función afectiva entre sus integrantes.

4.5.7 Relación con el contexto local, regional, nacional e internacional

Esta capacidad se entiende como la cantidad, calidad y pertinencia de las políticas públicas o apoyos de entidades nacionales e internacionales, así como los esfuerzos realizados por empresas, fundaciones, etc, con fines determinados, por ejemplo, en este caso, con el fin de que los estudiantes ingresen y se mantengan en la universidad; bien sea apoyando con recursos de diferente tipo a la organización universitaria o directamente a los estudiantes.

Estas capacidades institucionales, tan propias de las organizaciones universitarias, como se dijo en líneas anteriores, están en construcción y abiertas al diálogo y debate académico y profesional; además, son el punto de inicio sobre el que se debe trabajar de manera permanente para adelantar los procesos de cambio organizacional en el que deben estar inmersas para poder afrontar con éxito las demandas de un contexto externo complejo. El rediseño y fortalecimiento de las capacidades institucionales deben ser una política para atender no solamente disfuncionalidades como la deserción de manera integral, sino otro tipo de disfuncionalidades organizacionales.

4.6 La universidad como organización social

En el presente apartado se aborda en líneas generales el concepto de universidad como organización, la misma que con cerca de mil años de historia, configura hoy un espectro organizacional de incalculable valor para la sociedad actual llamada de la información y del conocimiento, ya que la gran misión que le asiste desde siempre es la ayudar en la transformación de las personas que pasen por sus aulas para que sean éstos los promotores del cambio que con mayor fuerza necesitan las sociedades contemporáneas, para que la educación sea la propiciadora del futuro sostenible que demanda con urgencia el mundo hoy.

La especie humana, en su afán por satisfacer las necesidades sociales y naturales a las que se enfrenta, ha logrado ser la propia autora del cambio social; el hombre ha sido el promotor de diferentes técnicas, conocimientos, valores, culturas y sociedades, en cuyo proceso se destaca, por ejemplo, la revolución industrial y,

claramente, así mismo nacieron las organizaciones: como obras humanas llamadas a ayudar en la satisfacción de diferentes necesidades (Londoño, 1987).

El siglo XX es reconocido por la proliferación, consolidación, maduración y transformación de las organizaciones, las cuales, en la sociedad occidental, han tenido resultados contradictorios en relación a la función social que se espera de ellas (Londoño, 1987), puesto que no siempre han contribuido a satisfacer las necesidades de la sociedad, y mucho menos se han proyectado hacia el beneficio social, sino que su valor supremo ha girado en torno a la maximización de utilidades, y sus valores gerenciales exclusivamente económicos. Asimismo, las personas que se desempeñaban laboralmente en aquellas organizaciones eran consideradas como un elemento más de la maquinaria productiva, desconociendo principios y derechos humanos fundamentales.

No obstante, entre los años 1920 y 1965, casi todas aquellas embrionarias organizaciones emprendieron un proceso de administración sistémica, en el que los valores gerenciales se enfocaron hacia una administración más integral; otorgándole al hombre la dignidad y el respeto merecidos, que de manera definitiva, a partir de 1965, dieron como resultado que los valores organizacionales se centraran en la calidad de vida, articulados a los intereses económicos que habría de beneficiar a las personas, las organizaciones mismas y la sociedad.

Si bien el anterior proceso se refiere a la sociedad occidental, Londoño (1987) considera que en Latinoamérica, y particularmente en Colombia, la situación de las organizaciones han tenido características similares a las de la sociedad accidental,

pues muchos de los gerentes de las organizaciones colombianas han actuado con base en valores económicos, y tan solo algunas valiosas excepciones se han venido desempeñando con base en valores sociales y la calidad de vida de sus miembros, que es lo debería caracterizar a las organizaciones modernas. Asimismo, aquel autor considera que las organizaciones en nuestra sociedad deben tener una misión de desarrollo que favorezca los intereses sociales, los seres humanos que hacen parte de ella y a la propia organización.

En este sentido, las organizaciones, incluidas las universitarias, pueden contribuir al desarrollo de la sociedad ayudando a solucionar las necesidades en vez de crearle nuevas, pero ¿cómo hacerlo?, acercándose a la sociedad, preocupándose por sus múltiples problemas y diversas aspiraciones y, hacer de ellos oportunidades de desarrollo; ofreciendo servicios y productos de buena calidad al servicio de la misma sociedad con garantías mínimas de accesibilidad; contribuyendo con el cuidado y preservación del medio ambiente, haciendo buen uso de los recursos naturales renovables y no renovables enmarcados en una política de sustentabilidad; manteniendo siempre el interés por generar empleo digno y cualificar a las personas, pues son el pilar indiscutible del desarrollo humano, social y económico; y finalmente, teniendo presente que las sociedades cambian y por ello, las organizaciones deben estar en permanente innovación para darle respuestas a las necesidades de los nuevos tiempos.

Sobre la contribución de las organizaciones en el desarrollo de los seres humanos, estas deben darle una dimensión integral a las personas con quienes de una u otra forma se relacionan, reconociendo al hombre como el elemento vital para la

existencia y desarrollo de la organización; preocupándose por las necesidades de las personas y sus familias y demostrando interés por satisfacerlas; procurando mantener un buen clima organizacional que permita satisfacer necesidades sociales de pertenencia e importancia del individuo en los grupos; y, ofreciendo alternativas para la realización personal.

Vale anotar que, por excelentes recursos que tenga una organización (físicos, tecnológicos, económicos, etc.) si las personas no hacen lo que les corresponde de manera adecuada y con buena disposición, la organización no logrará su misión ni sus objetivos. Solo en la medida en que el ser humano sea reconocido como el pilar de la organización, esta podrá tener óptimos desempeños y resultados.

Consideradas las características de desarrollo que debe tener en cuenta la organización en relación a la sociedad y los seres humanos que la conforman, estos son algunos aspectos clave para el desarrollo de la propia organización: la alta gerencia debe considerar los diferentes estudios de tipo técnico y social, para nutrirse de estos y entender mejor su entorno y papel social; definiendo claramente su campo de acción para desempeñarse efectiva y eficazmente; conociendo a cabalidad sus diversas realidades, su misión, objetivos y las formas de alcanzarlos; y, siendo flexible en su estructura organizacional.

Los anteriores criterios sobre las organizaciones no significan que éstas deben ser entidades de beneficencia, sino que se refieren a las características internas y externas que se deben estimular para el desarrollo integral de la organización desde

una perspectiva humana y social de hacer las cosas, sin dejar de lado sus objetivos económicos, políticos u otros.

Así, las organizaciones, incluidas las universitarias que como ya se sabe es el tipo de organización social que motiva esta investigación, detentan una serie de factores o características endógenas y exógenas muy significativas, que impactan de manera trascendental en la organización y el logro de sus objetivos, por ejemplo, tal vez la característica más importante sea la cultura organizacional, para cuya definición se establecen cuatro aspectos básicos: el entorno, los valores, la historia de la organización y las funciones de la cultura organizacional (Belalcázar, 2012).

En términos generales, la cultura es el proceso organizativo más importante desarrollado por el hombre. En el caso de la cultura organizacional (CO) se puede afirmar que determina pautas de acción social y establece maneras específicas de sentir, pensar y actuar. La CO es la objetivación de un clima organizacional con suficiente durabilidad en el tiempo.

El clima organizacional, como antesala de la CO, se refiere a las expectativas y demandas que los integrantes de la organización tienen sobre ella y se pueden ir sorteando en el corto plazo de manera táctica, propiciando cambios instituyentes en la organización. Por su parte, la CO es el sistema estructural de valores y creencias que configuran la organización, y de la cual, estratégicamente, deriva a una serie de normas y pautas con las que los individuos se sienten identificados.

Sabiendo que el entorno o contexto es todo aquello dentro de lo cual se desempeña la organización, su papel en la CO es fundamental. La organización debe ir

más allá de las respuestas adaptativas, puesto que si bien recibe afectación directa e indirecta de su respectivo entorno, la organización también incide en éste, de manera tal que su relación es tensa, dinámica, dialógica y constructiva.

Los valores, como uno de los componentes de la CO, hacen referencia a las pautas de comportamiento, que casi siempre se expresan en la normatividad organizacional, pero también en asuntos no normativos explícitamente, sino que hace alusión a criterios éticos y morales de las personas, procesos y situaciones cotidianas que constituyen la vida interna de organizaciones.

El componente histórico es importante dentro de las características de la CO, en tanto revela su proceso de constitución y consolidación, dando lugar a las circunstancias que dieron origen a la organización, sus héroes, mitos y otros aspectos simbólicos que se van interiorizando y se hacen esenciales en la vida organizacional y su futuro.

Ante estos componentes mencionados hasta el momento, hay que aclarar que los individuos no permanecen inactivos, pues, como ya se evidenció anteriormente, son las personas quienes le dan sentido al contexto, los valores y el componente histórico, por ello, son sujetos activos que interactúan en diferentes niveles y construyen una red de significados que se entiende como cultura.

Por lo tanto, la CO es una construcción social con base en la interacción de los individuos entre sí, con el entorno y la misma organización, que se constituye como un elemento aglutinador para cumplir con los objetivos y fines establecidos (Belalcázar, 2012).

En este sentido, la CO debe ser una fortaleza de las organizaciones universitarias, pues podría apoyar los procesos y estrategias que se promuevan en contra de la deserción universitaria, debido a que permite a establecer patrones de pensamiento y acción que podrían ayudar a contrarrestar el fenómeno y sus impactos. Por ello, en primera instancia, se debe favorecer la presencia de un clima organizacional que proporcione condiciones favorables en la organización y trabajar por que la deserción no continúe siendo una problemática institucional y social tan grave en el ámbito universitario.

Una estrategia que ayudarían a solucionar este problema podría ser la paulatina incorporación de discurso y prácticas organizaciones direccionadas al establecimiento y fortalecimiento de capacidades institucionales; además, deben ser susceptibles de implementarse en el corto plazo y tener impactos en todos los individuos que se desempeñan en la organización, tales como docentes, estudiantes, directivas, personal administrativo, entre otros.

Hasta ahora se han expuesto algunos elementos que deben ser tenidos en cuenta antes de abordar el tema de las capacidades institucionales de las universidades, pues como se comentó anteriormente, las organizaciones de carácter universitario, por su relevancia en la sociedad, deben ser caracterizadas, y se les debe otorgar un reconocimiento que exprese con integridad sus funciones y ejes misionales, entre los que se encuentran: el social, académico, docente e investigativo.

Si bien las organizaciones universitarias están atentas a los cambios que ocurren en la sociedad y su entorno son, además, las propulsoras de cambios sociales que

impactan directamente en el bienestar general. Más allá de la turbulencia, incertidumbre, complejidad e inestabilidad de los entornos y articulaciones con otras organizaciones y agentes sociales, la estructura interna debe ser sólida y contar con estrategias que le permita incentivar los cambios en las realidades sociales que desde su perspectiva considere diseñar e implementar (Bolívar, 2001).

Las realidades que configuran un punto de partida e incentivan proyectos de mejora, son, claramente, proyectadas a transformar la realidad con base en teorías novedosas y susceptibles de ser aplicadas, que se enmarcan como una prometedora imagen de futuro que necesariamente debe considerar las realidades anteriores (dimensión socio-histórica), desde las que se parte (dimensión coyuntural) y hacia las que se quiere llegar (realidad proyectada).

En este sentido, las organizaciones universitarias son, en esencia, organizaciones que aprenden; aprenden de otras experiencias organizacionales, del pasado, del contexto y de sus propias reflexiones. Una organización que aprende crítica, reflexiva e innovadoramente con base en procesos investigativos, es un proyecto de acción cuya cultura debe basarse en la deliberación y colaboración entre los diversos factores y agentes externos e internos, sin excluir el disenso y conflicto, presentes y necesarios en todos los asuntos de la existencia humana.

Esta noción, a saber, organizaciones que aprenden, como argumento clave en esta propuesta, ha de contar con una visión sistémica, en el que las organizaciones desarrollan la capacidad de autoevaluarse y recibir críticas constructivas, de trabajar en

equipo y aprender y desaprender en el proceso; movilizandoficientemente la energíainterna y externa de la organización a favor de sus objetivos sociales.

Así, de acuerdo con Bolívar (2001), el impacto y la responsabilidad de asumir un aprendizaje continuo en la organización, recae directamente sobre las personas que la conforman, además:

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, creciendo como organización (p. 2)

Considerando los hasta ahora planteamientos sobre organizaciones que aprenden, es necesario considerar que este proceso se desarrolla con un carácter intencional, pues establece objetivos, planificación y recursos para alcanzarlos, así como también se deben establecer las maneras de hacer seguimiento, control y evaluación al proceso y a las acciones realizadas para determinado fin.

Por otra parte, concerniente a el cambio de modelos mentales y comportamentales, todos los niveles de la organización, internos y externos, se verán comprometidos y autotransformados a medida que aprenden del contexto, de sus prácticas y de sus mismos errores.

En líneas anteriores se mencionó la importancia de que las organizaciones, en este proceso de aprendizaje, trabajen de manera articulada, y vale profundizarlo. No se trata de una acumulación de aprendizajes individuales, haciendo de la organización una entidad hermética y poco flexible, lo cual sería una contradicción a la simple idea de

organización aceptada académicamente, por lo tanto, en este proceso se debe estimular la conformación de redes de colaboración entre miembros, pues, "en ausencia de intercambio de experiencias e ideas, no ocurrirá" (Bolívar, 2001, pág. 4).

Además, cuando son objetivos demasiado amplios, como bien lo podría ser un proyecto integral en contra de la deserción universitaria, sería un desafío difícil de superar individualmente, de manera aislada, mientras que las posibilidades de éxito aumentarían si los esfuerzos son realizados entre varias organizaciones o instituciones (Rodríguez & Guillén, 1992).

No obstante, aquella articulación y diálogo interorganizacional y de la organización con el entorno, debe permitir que se conserve cierto nivel de autonomía e independencia, sin que ello implique dejar de responder a las demandas sociales. Por ejemplo, numerosos estudios sociológicos realizados en el siglo XX por Marx, Weber y Durkheim, autores clásicos de esta área del conocimiento, apuntan a que los profesionales, que son el resultado de un proceso educativo propio de las organizaciones de carácter universitario, han favorecido la parte negativa de la plusvalía, la división y dominación de clases, aportan conocimiento al poder y promueven una ideología y ética social de élite, aunque en pocos casos los profesionales hayan detentado un carácter altruista hacia la comunidad.

Hoy día, algunos autores reafirman (Rodríguez & Guillén, 1992) que las presiones del entorno y del capitalismo continúan direccionando la misión de las organizaciones universitarias, haciendo que las profesiones se orienten hacia el mercado, la producción inescrupulosa de riqueza y con fuerte influencia política,

económica e incluso religiosa, que de una u otra manera sesga su misión social. Entonces, ¿en dónde queda y cuál es papel de la ética profesional y organizacional?

Hasta ahora se han presentado una serie de elementos y características sobre las organizaciones que, llevadas al contexto de las organizaciones universitarias y sus posibles capacidades institucionales, coadyuvan a argumentar la idea según la cual la deserción es un fenómeno que debe ser trabajo desde adentro de la organizaciones universitarias, sin esperar que las condiciones externas cambien, pero buscando su favorabilidad, pues como la expresa Bolívar (2001):

En un momento en que la planificación y gestión racional de los procesos de cambio ha fracasado, se recurre a transformar las organizaciones por procesos de autodesarrollo, que tengan un grado de permanencia y no meramente episódicos. Por otra parte, ya no se puede ser insensible a las presiones del entorno, confiando en que los propios implicados determinen la posible mejora. Las condiciones inciertas, los entornos inestables y las presiones del medio, sin duda, están forzando a que las organizaciones tengan que aprender para afrontar los nuevos retos si no quieren someterse a las leyes de selección natural (p. 7).

Considerando aquellos planteamientos, trabajar en pro de estrategias o políticas que frenen la deserción implica un permanente cambio organizacional y educativo, que promueva la capacidad proactiva y no reactiva de la organización universitaria, que trascienda las estructuras verticales y burocráticas, para hacerlas un poco más democráticas, participativas, flexibles, críticas, horizontales y humanas; organizaciones para las cuales este proceso de aprendizaje no tiene término final, y que trastocan las dimensiones mentales y comportamentales. Organizaciones que aprenden, son pues, aquellas que desarrollan una actitud y cultura abierta a la crítica, a lo nuevo, al aprendizaje.

4.7 Gobernanza en la institución universitaria

Desde las dos últimas décadas del siglo pasado se viene empleando en el ámbito organizacional, y particularmente en el académico y gubernamental, el concepto de gobernanza; el mismo tiene derivación de la noción anglosajona de *Governance* y del francés *gouverner*; el origen del mismo se empieza a conocer en el año 1985 cuando se publica un artículo de Hollingsworth y Lindberg titulado “*The governance and the American Economy: The Role of Markets, Clans, Hierarchies, and Associative Behavior*”; se concibe esta como un cambio de paradigma en las relaciones de poder ante la nueva realidad económica mundial propiciada por el desarrollo pleno del libre mercado, más conocido como globalización; el concepto se ha adoptado para darle más relevancia al Estado a partir de un nuevo institucionalismo centrado en la calidad, la eficiencia y la buena orientación del mismo.

La gran preocupación que subyace en la ciudadanía, a partir de un nuevo enfoque de administración, entronizado por los estudios que Michael Porter, con el advenimiento del denominado pensamiento estratégico y competitivo, es el funcionamiento institucional del Estado que lo legitime como el aparato creado por la sociedad, para la correcta y adecuada administración de ésta; el Estado debe estar administrado por un “Buen gobierno”, cuyas instituciones sirvan a todos los grupos de interés dentro de un contexto específico y un marco de tiempo razonable; según la UNESCAP¹, un buen gobierno debe tener ocho características⁴ principales: *participación, legalidad, transparencia, responsabilidad, consenso, equidad, eficacia y*

¹UNESCAP (Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para el Asia y el Pacífico)

eficiencia, y sensibilidad; debe asegurar que la corrupción sea inexistente, y en la toma de decisiones, tener en cuenta a las minorías y a sus peticiones; debe prospectar el futuro con base en las realidades del presente; aunque un buen gobierno es un ideal difícil de lograr plenamente, es función imprescindible del Estado propender al logro de un desarrollo humano sostenible.

El multilateralismo, la interdependencia, la globalización, la conectividad, los desarrollos tecnológicos y la seguridad mundial, entre otras realidades de la geopolítica mundial actual, presentan nuevos y desafiantes desafíos a los gobiernos del mundo que solos difícilmente podrán enfrentar y solucionar; esos mismos desafíos le son trasladados a la universidad para que esta, a través del diseño y funcionamiento de unos instrumentos de gobernanza, adaptados a las cambiantes circunstancias que viene imponiendo la globalización, cada vez más frecuentes, se convierta en el agente dinamizador de los sistemas de innovación que el entorno en el que ésta se halla, le demande para su vigencia institucional. (Benavides *et al.*2011).

La gobernanza es así mismo un nuevo concepto que la posmodernidad viene acuñando para implementar una dirección y liderazgo en las organizaciones universitarias (Kehm, 2012); el mismo se convierte en elemento clave para un desempeño orientado a la eficacia y efectividad; y su estudio debe permitir un complemento de su misión institucional (Ramírez, 2012), dado el desempeño que hoy día viene cumpliendo la misma en el marco de la sociedad de la información y del conocimiento y aupada por los intereses del mercado, lo que le hace desdibujar uno de los principales ejes sustantivos como lo es la investigación; según (Bédard, 2004) en su artículo *“La trilogía, otra manera de mirar la organización”*, denomina este eje

como la “*función de producción y creación*”, dentro del concepto de trilogía que desarrolla para analizar a la organización; siendo las otras dos funciones la de gobernanza y la de protección y seguridad.

El contexto en que se mueve la institución universitaria hoy día se muestra complejo, cambiante y difuso; las avasalladoras fuerzas del mercado que cada vez son más hostiles, ponen a la universidad en un escenario de confrontación de intereses mercantilistas que pueden hacer desviar los valores sociales propios de la genuina universidad como espacio de debate crítico, racional y objetivo signado por la emulación amorosa del disenso y el consenso en medio de la sana y necesaria confrontación, clave para progreso de la sociedad. (Brunner, 2011).

En ese orden de ideas, la universidad, ha sido, es y seguirá siendo esa organización relevante para la sociedad que desde su génesis ha venido contribuyendo para la generación de conocimiento, siendo su fin principal y el más importante, la creación de conocimiento, para la transformación, desarrollo y progreso de la misma en la economía del conocimiento y de la globalización; las universidades son percibidas como fuentes de conocimiento e innovación y, motores de crecimiento que promueven el desarrollo económico, social y cultural. (OECD, 2007).

Dentro de la Institución Universitaria Pascual Bravo, la gobernanza que se da en la misma está soportada en la Ley 30 de 1992, norma que regula todo lo relacionado con la educación superior en Colombia; el capítulo VI de dicha Ley denominado “*Autonomía de las Instituciones de Educación Superior*”, consagra en el artículo 28 la plena autonomía y el autogobierno del que están investidas todas las IES; dicho artículo

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

En el mismo sentido, el artículo 29 de la norma citada explicita mucho más el campo de acción de dicha autonomía en los siguientes términos: *“La autonomía de las instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y de las instituciones técnicas profesionales estará determinada por su campo de acción y de acuerdo con la presente Ley en los siguientes aspectos: a) Darse y modificar sus estatutos. b) Designar sus autoridades académicas y administrativas. c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos. d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. e) Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos. f) Adoptar el régimen de alumnos y docentes. g) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. Parágrafo. Para el desarrollo de lo contemplado en los literales a) y e) se requiere notificación al Ministro de Educación Nacional, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (Icfes)”.*

En ese orden de ideas, la misma norma contempla con claridad en el capítulo II denominado “Organización y elección de las directivas”, artículo 62 la forma como deben regirse el autogobierno de las IES: *“La dirección de las universidades estatales u oficiales corresponde al Consejo Superior Universitario, al Consejo Académico y al Rector. Cada universidad adoptará en su estatuto general una estructura que comprenda entre otras, la existencia de un Consejo Superior Universitario y un Consejo Académico, acordes con su naturaleza y campos de acción. Parágrafo. La dirección de las demás instituciones estatales u oficiales de Educación Superior que no*

tengan el carácter de universidad, corresponde al Rector, al Consejo Directivo y al Consejo Académico. La integración y funciones de estos Consejos serán las contempladas en los artículos 64, 65, 68 y 69 de la presente Ley”.

Así mismo, el artículo 63, explicita la forma como debe darse dicha gobernanza *“Las universidades estatales u oficiales y demás instituciones estatales u oficiales de Educación Superior se organizarán de tal forma que en sus órganos de dirección estén representados el Estado y la comunidad académica de la universidad”.*

El artículo 64 determina la forma de cómo debe conformarse la máxima instancia de dirección de las IES; a saber: *“El Consejo Superior Universitario es el máximo órgano de dirección y gobierno de la universidad y estará integrado por: a) El Ministro de Educación Nacional o su delegado, quien lo presidirá en el caso de las instituciones de orden nacional. b) El Gobernador, quien preside en las universidades departamentales. c) Un miembro designado por el Presidente de la República, que haya tenido vínculos con el sector universitario. d) Un representante de las directivas académicas, uno de los docentes, uno de los egresados, uno de los estudiantes, uno del sector productivo y un ex-rector universitario. e) El Rector de la institución con voz y sin voto. Parágrafo 1° En las universidades distritales y municipales tendrán asiento en el Consejo Superior los respectivos alcaldes quienes ejercerán la presidencia y no el Gobernador. Parágrafo 2° Los estatutos orgánicos reglamentarán las calidades, elección y período de permanencia en el Consejo Superior, de los miembros contemplados en el literal d) del presente artículo”.*

Seguidamente, el artículo 65 define cuáles son las funciones dicha instancia de dirección: *“Son funciones del Consejo Superior Universitario: a) Definir las políticas académicas y administrativas y la planeación institucional. b) Definir la organización académica, administrativa y financiera de la Institución. c) Velar porque la marcha de la institución esté acorde con las disposiciones legales, el estatuto general y las políticas institucionales. d) Expedir o modificar los estatutos y reglamentos de la institución. e) Designar y remover al rector en la forma que prevean sus estatutos. f) Aprobar el presupuesto de la institución. g) Darse su propio reglamento. h) Las demás que le señalen la*

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

Finalmente, el artículo 66 define las funciones del rector o representante legal de la IES: *“El Rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la universidad estatal u oficial y será designado por el Consejo Superior Universitario. Su designación, requisitos y calidades se reglamentarán en los respectivos estatutos”.*

La autonomía de las universidades la acompaña desde sus inicios en la época de la edad media; la misma se refrenda después del Manifiesto de Córdoba en 1918 cuando esa autonomía empieza a implementarse con fuerza en varios países de América Latina.

Aunque el concepto autonomía no deja de generar discusiones en la sociedad actual, las mismas se circunscriben más al ámbito de lo político, que de lo realmente filosófico; discusiones que se dan mucho más en los países en vía de desarrollo, que en los desarrollados; donde la intervención estatal se da en menor medida en unos y en otros como en Italia, sería inconcebible (autonomía universitaria. Periódico El Espectador- Bogotá-Colombia. 2009).

Con las disposiciones que contempla la Ley 30 de 1992 en Colombia para el funcionamiento de la educación superior, la autonomía puede entrar en conflicto, cuando la misma constitución le otorga al ejecutivo el poder de inspeccionar y vigilar a las IES en materias como la calidad de sus programas; dicha “seudoautonomía”, en una sociedad cada vez más permeada por la corrupción, pocos discuten la conveniencia de que las IES tengan una vigilancia no sólo sobre la calidad de sus servicios, sino sobre

el manejo de los recursos que el Estado les transfiere para garantizar su funcionamiento; sino que cada vez más están requiriendo ingresos de terceros, sino la confianza que los estudiantes depositan en éstas en términos de su dinero, su tiempo y su futuro.

4.8 Análisis de la deserción en la Institución Universitaria Pascual Bravo como disfuncionamiento institucional

Como se ha venido argumentando, la deserción de los estudiantes universitarios es una problemática educativa de nivel mundial desde hace varios años, aunque significativamente más frecuente en los países en vías de desarrollo, que propicia el desencadenamiento de un efecto dominó, pues sus impactos recorren casi todas las esferas sociales, desde la familia hasta el Estado; por lo tanto, el devenir histórico de esta problemática, sus causas, consecuencias, coyuntura, y algunas generalidades y particularidades que permiten comprender esta llamada disfuncionalidad institucional, según los Sistemas Complejos Adaptativos (SCA), y las alternativas de enfrentarlo, con base en las capacidades institucionales propias de las organizaciones universitarias, es el abordaje principal dentro de la presente investigación.

Asimismo, al tiempo que son identificadas en la literatura las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias y las características generales de la deserción, se consideran algunas relaciones y propuestas para, con base en dichas capacidades, más el análisis de las encontradas y analizadas en la Institución Universitaria Pascual Bravo, estructurar unas nuevas capacidades institucionales, que posibilitan la conjunción de los factores institucionales necesarios para lograr que dicha disfuncionalidad desaparezca, con la eliminación de impactos negativos ocasionados

que la misma viene ocasionando no sólo a los estudiantes, sino a la institución, sus familias, la municipalidad y la sociedad.

Una lectura coyuntural al contexto colombiano, permite inferir que, de acuerdo al disfuncionamiento institucional llamado deserción, en términos generales, el panorama es bastante prometedor y está lleno de potencialidades. Por ejemplo, desde hace aproximadamente 15 años se vienen diseñando y ejecutando estrategias y programas institucionales para promover el acceso a la educación superior de la población menos favorecida económicamente.

Entre estas estrategias y programas estatales y empresariales que buscan en primera instancia ampliar la cobertura educativa e impactar en la disminución de la deserción universitaria en la ciudad de Medellín, se encuentran, entre otros: el Presupuesto Participativo, más conocido como (PP), que le permite a los estudiantes acceder a recursos económicos que cubren el total de sus estudios en cualquier IES de la ciudad, bien sea pública o privada, para desarrollar sus estudios a cambio de una labor social, fundamentalmente a los jóvenes de estratos socioeconómicos bajos de la ciudad y con el lleno de unos requisitos básicos muy fáciles de cumplir por los interesados; también la municipalidad cuenta con el llamado Fondo EPM (Empresas Públicas de Medellín), fondo creado con parte de las transferencias que la empresa de servicios públicos de la ciudad EPM, con el que se otorgan préstamos financieros para que los jóvenes de los estratos socioeconómicos 1,2 y 3, que hayan nacido en la ciudad de Medellín; o vivan en la misma los últimos cinco años y hayan terminado su bachillerato en un colegio público de la ciudad, estudien con la posibilidad de

condonarlos de acuerdo con su rendimiento académico y el compromiso también de desarrollar una labor social en su barrio o comuna.

De acuerdo al SPADIES⁵, para el año 2015 la tasa de deserción anual en Colombia por período (estudiantes matriculados en el primer año) fue del **9.3%**.

Las anteriores cifras reflejan que la deserción en el nivel nacional sigue mostrando cifras elevadas; pero preocupa aún más los datos del departamento de Antioquia cuya capital Medellín alberga cerca del 40% de la población total del departamento y donde tienen asiento la mayoría de universidades tanto públicas como privadas, los datos de deserción por período (**9.55%**) está por encima del promedio nacional, y en donde se vienen diseñando y consolidando importantes decisiones de política pública educativa, que buscan en términos generales, aumentar la cobertura y mejorar la calidad educativa en el nivel no solamente universitario, sino también en el técnico y tecnológico.

Para el caso que nos ocupa, es decir la Institución Universitaria Pascual Bravo, la deserción por período presenta niveles ligeramente superiores a los presentados tanto a nivel nacional, como departamental, registrando un nivel promedio en los últimos diez años analizados (2007-2017) del **12.88%**.

Como se puede observar, es un disfuncionamiento institucional que debe llamar la atención de toda la comunidad académica institucional, en cabeza de sus directivos, que bien vale la pena, con fundamento en la teoría de los Sistemas Complejos

⁵ Sistema para la Prevención de Deserción de la Educación Superior, por sus siglas SPADIES.

Adaptativos, hacer un análisis de dicho disfuncionamiento, en el entendido de que la Institución Universitaria Pascual Bravo, como toda organización, es un sistema complejo, que se desarrolla en un *campo* (educativo), el mismo que puede generar una “*arena social*”, cuyo desbordamiento puede implicar lo que se denomina un “*drama social*” y unos “*costos ocultos*”; conceptos estos propios de la teoría de la complejidad, cuya evolución, según el Dr. Castaingts puede conducir a emergencias dentro de la organización tanto positivas como negativas, las mismas que generan procesos internos de tensiones, disfunciones y contradicciones, para el que se requieren estrategias emanadas del management socioeconómico para su permanencia como organización.

En adelante, y a partir de la estructura de los “Sistemas Complejos Adaptativos I”, adaptada por Juan Castaingts con base en lo propuesto por John H. Holland, se adapta la misma al análisis de la deserción estudiantil como un **disfuncionamiento** institucional en la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín (Colombia), como un Sistema Complejo Adaptativo; la que se presenta por razones de análisis de sus componentes en gráficas separadas.

ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS. I

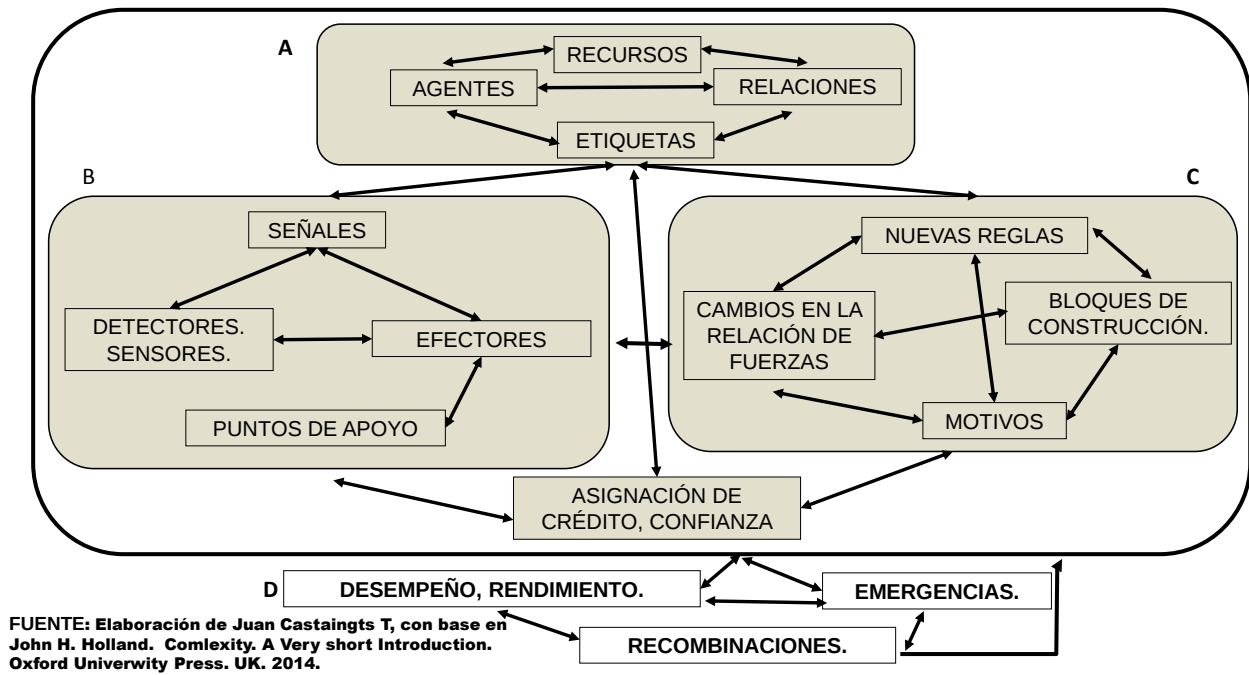


Figura 2: Estructura de los Sistemas Complejos Adaptativos. I

La Institución Universitaria Pascual Bravo como Sistema Complejo Adaptativo-SCA: Análisis de la deserción estudiantil como un disfuncionamiento institucional

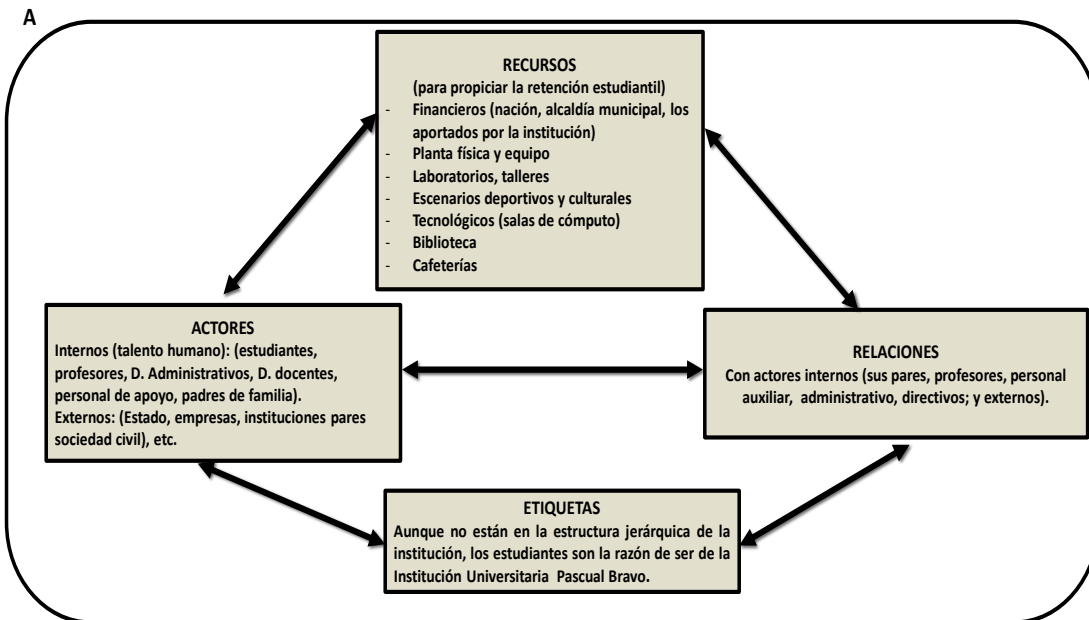


Figura 3: Estructura de Sistemas Complejos Adaptativos. I A

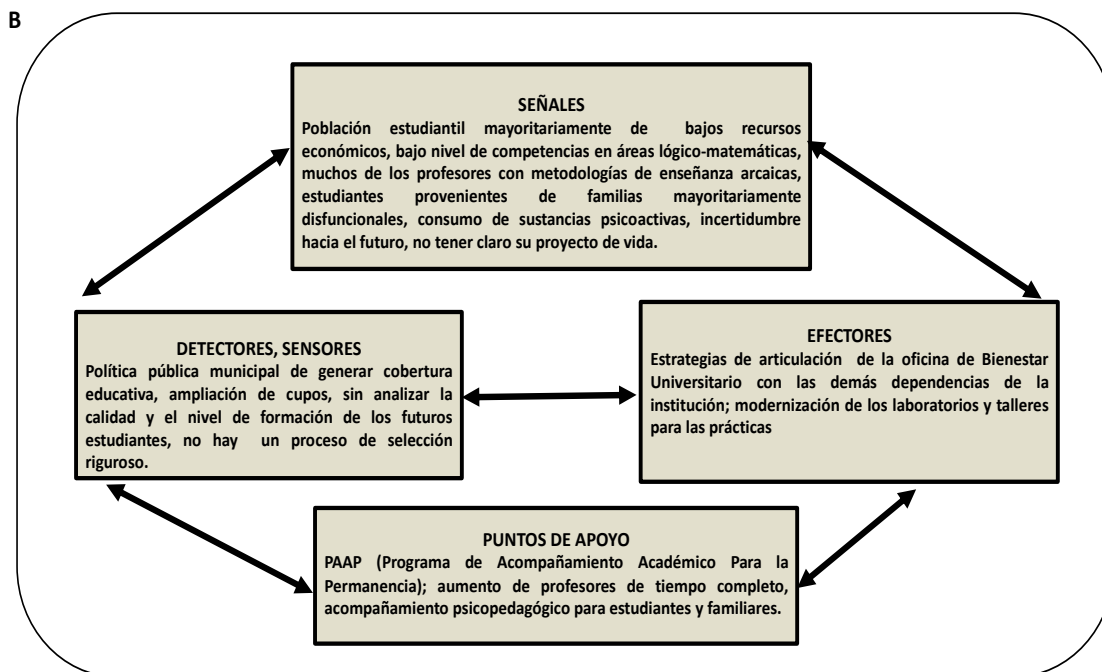


Figura 4: Estructura de Sistemas Complejos Adaptativos. I B

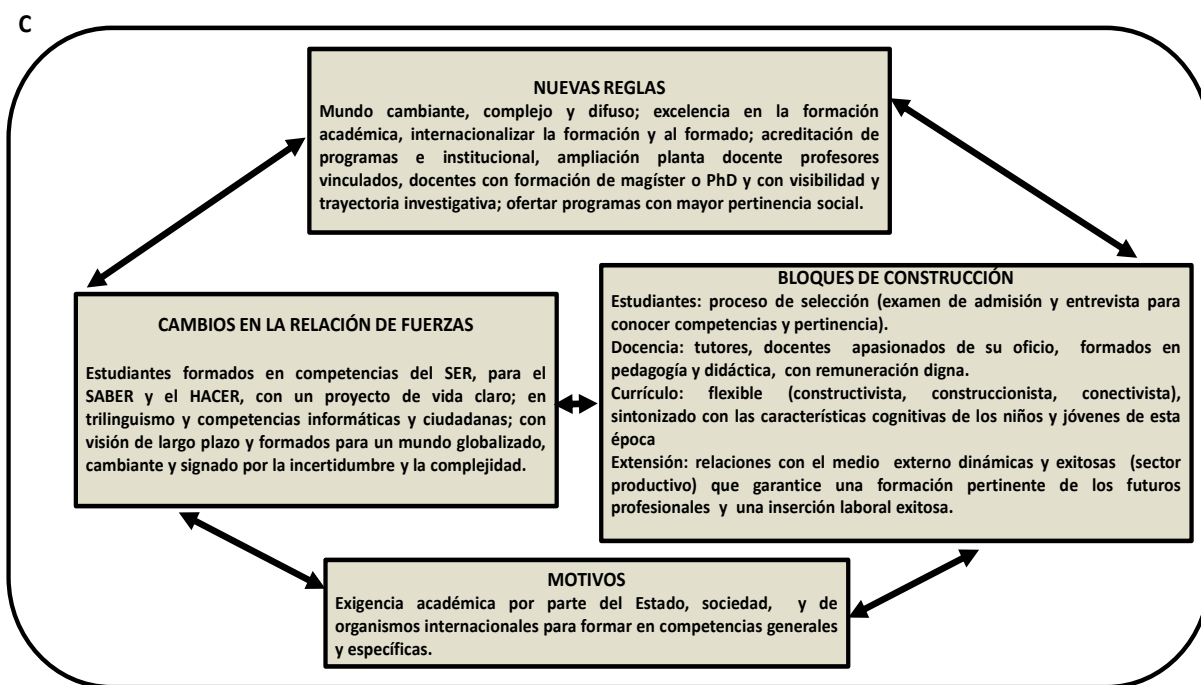


Figura 5: Estructura de Sistemas Complejos Adaptativos. I C

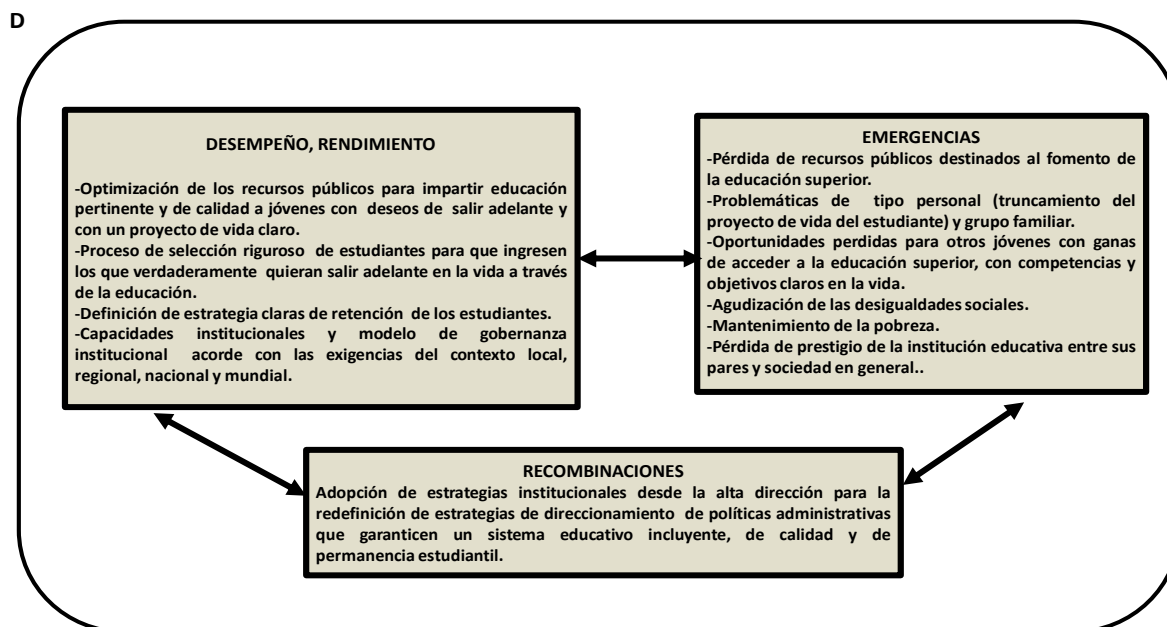


Figura 6: Estructura de Sistemas Complejos Adaptativos. I D

4.9 Capacidades Institucionales de la Institución Universitaria Pascual Bravo

La hoja de ruta de la institución en materia organizacional se materializa en la estructuración de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, el mismo que se ejecuta a través de la definición de unos Planes de Acción Institucionales anuales, ejecutados por las diferentes dependencias académicas y administrativas en las que se encuentra reglada la institución.

El Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018, denominado **“tecnología, innovación, cultura y vida”**, recientemente reformulado con el propósito de adaptarlo a las actuales condiciones de naturaleza externa, cada vez más cambiantes, que exigen a las instituciones estar en sintonía con las demandas de los diferentes contextos local, regional, nacional e internacional, si pretenden sobrevivir a las

complejidades de unos entornos signados cada vez con más fuerza por la incertidumbre.

En dicho plan, se contemplan seis (6) ejes estratégicos que compendian toda la política de gestión administrativa para un período rectoral; los mismos que configuran en su direccionamiento administrativo las capacidades institucionales que actualmente soportan la estructura administrativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Estas capacidades, o también llamados ejes estratégicos, atienden los siguientes temas:

1. **“Cobertura con calidad, equidad, pertinencia y permanencia”** conocida como “Eje Estratégico 1”; esta tiene como objetivo lograr un sistema educativo articulado, coherente y contextualizado en los diferentes niveles de formación que permita la formación integral de los estudiantes de la Institución Universitaria Pascual Bravo, en un contexto democrático, pacífico y pluralista.
2. **“Tecnología e Innovación”** conocida como “Eje Estratégico 2”; su objetivo es desarrollar y fortalecer los procesos de investigación, tecnología e innovación, con el propósito fundamental de fomentar un pensamiento crítico e innovador, de acuerdo con el contexto de la Institución Universitaria Pascual Bravo, misma que es de carácter tecnológico con énfasis en la docencia y la investigación aplicada.
3. **“Extensión y proyección social”** conocida como “Eje Estratégico 3”; su objetivo es desarrollar la extensión y la proyección social, mediante la

construcción de un proceso orientado al fortalecimiento de la sociedad, a partir de la transferencia del conocimiento.

4. **“Gestión de las tecnologías de la información, las comunicaciones y la educación virtual”** conocida como “Eje Estratégico 4”; su objetivo es desarrollar, implementar y aplicar medios y tecnologías de la información y la comunicación para el fortalecimiento de los procesos institucionales de docencia, investigación, extensión y gestión administrativa, acorde con los lineamientos estatales, las directrices institucionales y las innovaciones tecnológicas vigentes.
5. **“Regionalización e internacionalización”** conocida como “Eje Estratégico 5”; esta busca consolidar la presencia de la Institución Universitaria Pascual Bravo en el ámbito regional, nacional e internacional, mediante la prestación de servicios culturales y académicos, fortaleciendo así la movilidad nacional e internacional tanto de profesores como de sus estudiantes, y la realización de alianzas estratégicas y convenios de cooperación.
6. **“Gestión financiera, liderazgo y la transparencia”** conocida como “Eje Estratégico 6”; ésta busca implementar la cultura del liderazgo, bajo principios éticos y procesos de gestión transparentes.

La primera capacidad o eje estratégico, como es apenas natural, contempla los dos elementos clave de toda institución educativa; a saber: la cobertura y la calidad; no se concibe una institución educativa en cualquier nivel de formación, que no garantice a la sociedad a la que sirve la cobertura en cupos educativos, de acuerdo por supuesto

a su capacidad instalada, y las exigencias de calidad que la misma debe garantizar para que sus educandos se formen en las competencias del SER para el SABER y el HACER para una sociedad que demanda cada vez más rigor en la formación de sus egresados.

Con fundamento en lo anterior, es necesario dejar en claro que la Institución Universitaria Pascual Bravo a partir del año 2010, ha venido experimentando un rediseño institucional que hoy con 80 años de vida institucional, se perfila nuevamente como una institución de educación superior de carácter tecnológico con una importante presencia y posicionamiento de todos sus proceso misionales en el contexto local, regional y nacional; lo anterior obedece a varios aspectos:

1. Hasta el año 2008, era una institución de naturaleza pública de carácter nacional, cuya dependencia desde lo presupuestal era exclusivamente de las transferencias que el Ministerio de Hacienda le giraba cada año para su funcionamiento administrativo, lo que hacía que su crecimiento y desarrollo institucional fuera muy lento respecto de sus pares municipales o departamentales, debido a la lentitud en los procesos que caracteriza en nuestro país a las dependencias del orden nacional, lo que las hace mucho mas lentas, y poco eficientes y eficaces, en gracia también a su excesivo burocratismo; esta dependencia financiera aún se mantiene.
2. En el año 2008 se incorpora la institución al Municipio de Medellín mediante Acuerdo municipal N° 28 de ese mismo año, como un establecimiento público de Educación Superior, del orden Municipal, con Personería Jurídica,

autonomía administrativa y patrimonio independiente y con carácter académico de Institución Universitaria; se sigue manteniendo una dependencia indirecta con la Nación, fundamentalmente a través de los recursos para funcionamiento que le traslada anualmente para el desarrollo de sus actividades administrativas.

3. Con la adscripción al municipio de Medellín, nombre con el que se conoce desde lo legal la dependencia indirecta a este ente territorial; a través de la figura de convenios administrativos, le permite a la IU Pascual Bravo la administración de los mismos, los cuales le dejan en su operación un margen de utilidad a la institución del orden del 3% del valor del contrato, una suma importante de recursos, ya que son muchos los convenios que anualmente está firmando la institución; los mismos que son por cuantías que superan los miles de millones de pesos; los que la institución puede utilizar, según las normas presupuestales y financieras del país, para inversión, en asuntos distintos a los que puede destinar los recursos de funcionamiento.

Dichos recursos, son los que le han permitido a la Institución Universitaria Pascual Bravo, un desarrollo institucional actual, acorde a las necesidades del sector educativo nacional, pero fundamentalmente del local, donde la apuesta en materia de política educativa, viene siendo desde hace cerca de 15 años, la más ambiciosa a nivel nacional.

4. En virtud del Decreto Municipal 1364 de 2012, se creó la Agencia de Educación Superior de Medellín SAPIENCIA, cuyo objeto misional es Liderar

la ejecución de la política y los lineamientos del sistema de la educación pública superior del municipio de Medellín, y promover la eficiencia, transparencia y optimización de los recursos públicos con el fin de contribuir al mejoramiento del acceso, calidad y equidad de la educación superior.(
<http://www.sapiencia.gov.co/wp-content/uploads/2016/11/DECRETO-001246-24-JULIO-DE-2015-EXTENDIENDO-FRONTIERAS-EDUCATIVAS.pdf>)

5. La agencia Sapiencia, dentro de su oferta institucional en la presente administración, ofrece el programa de becas para tecnologías, las mismas que buscan suplir las demandas de los clúster de la ciudad y alta inserción laboral; estas becas se ofrecen actualmente a los jóvenes de mas bajos recursos de 10 de las 16 comunas en que está dividida la ciudad y los cinco corregimientos, con el cumplimiento de requisitos similares a los que exige el fondo EPM; al ser becas, los estudiantes no pagan ningún costo de matrícula, ni firman pagaré alguno; el único compromiso es terminar la formación tecnológica, y asumir el compromiso con la ciudad de participar en algunos espacios de formación y promoción de la participación juvenil; esta estrategia le está permitiendo a la institución ampliar la cobertura y garantizar no sólo la calidad, sino la permanencia de los estudiantes, con los compromisos institucionales que ello implica.
6. Con el objetivo de generar una masa crítica de estudiantes que desde el bachillerato se perfilen como futuros aspirantes a cursar estudios superiores en la Institución Universitaria Pascual Bravo, la alcaldía de Medellín viene desde el año 2015 desarrollando una estrategia de articulación con las IE

(Instituciones Educativas) de educación media técnica oficiales de la ciudad; estrategia de la que hace parte la IU Pascual Bravo, la misma que se ha vinculado con cuatro programas académicos, a saber: Electricidad, Mantenimiento de motos, Diseño y Arte Gráfico, y Electromecánica Industrial; con la que se atienden cerca de 1222 estudiantes de 18 IE; de lo cual se aspira que la mayoría, una vez se gradúen de la media técnica, pasen a cursar sus estudios superiores en la IU Pascual Bravo en carreras tecnológicas o profesionales afines a la realizada en la media técnica; esto debe garantizar una mejor formación académica y el desarrollo de unas competencias en el SER, para el SABER y luego el HACER; que les permita un proceso de inserción a la vida universitaria menos traumático y con mejores condiciones no sólo académicas, sino personales, familiares y relacionales, necesarias para su permanencia en la institución y la culminación exitosa de su formación profesional.

7. A nivel de infraestructura, la IU Pascual Bravo viene experimentando un crecimiento y modernización no solamente de su planta física con sus redes de acueducto y alcantarillado, sino de sus antiguos talleres y laboratorios, los mismos que se están dotando con tecnología de punta para que los procesos de formación en las competencias del HACER de los estudiantes, se desarrolle con los mejores estándares de calidad académica, pedagógica y didáctica. Dichos espacios de formación, que hoy se llaman “Centros de investigación y desarrollo”, tienen la obligación de acreditarse en calidad ante ICONTEC, para que sus procesos y procedimientos estén avalados para

ofrecer sus servicios al sector productivo de la sociedad; buscando con ello a su vez, la generación de nuevos recursos financieros para el crecimiento de la institución.

8. La dirección institucional se soporta en lo que establece el artículo 64 de la Ley 30 de 1992, misma que regula la materia en educación superior en Colombia; dicho mandato legal permite un direccionamiento vertical; pero el liderazgo de quien esté al frente de la misma, bien sea de carácter público o privado, marcará la diferencia para que se desarrollen procesos de gobernanza universitaria realmente participativos y democráticos.

La Institución Universitaria Pascual Bravo, dado su carácter público, cuenta con los niveles de direccionamiento básico: Consejo directivo (máxima instancia de decisión), Consejo Académico, Consejos de Facultad y Comités curriculares; a su vez, para descentralizar la deliberación y la toma de decisiones desde los niveles inferiores, se tienen definidos unos procesos institucionales clave para garantizar la buena gestión institucional; a saber: procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación y control **(ver gráfica mapa de procesos. Versión 008)**.

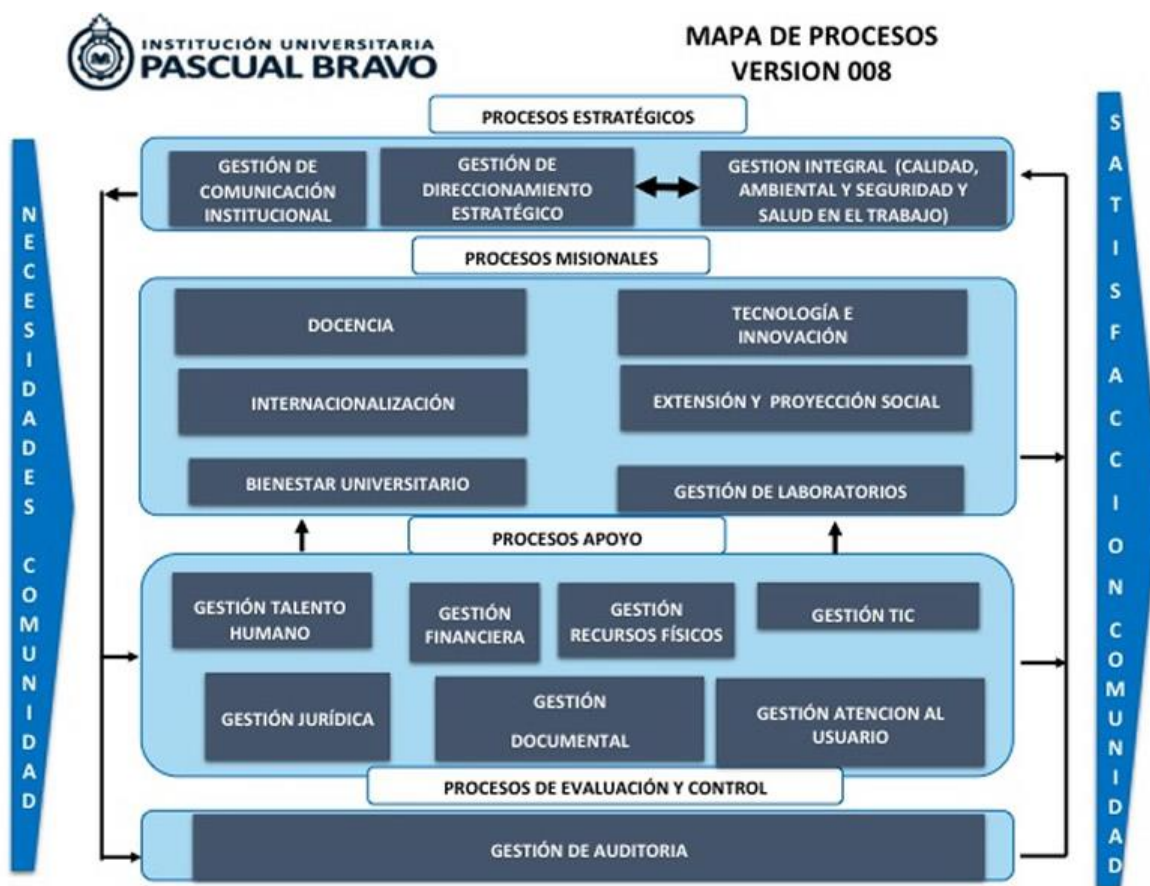


Figura 7: Mapa de Procesos I.U. Pascual Bravo (2018)

Dentro de los objetivos del Sistema de Gestión Integral, cada proceso, tiene como responsable a un empleado llamado líder de proceso, encargados de garantizar que los servicios educativos ofrezcan formación integral, equitativa y pertinente, promoviendo la formación, investigación, extensión e internacionalización, mediante la autoevaluación y el mejoramiento continuo en sus actividades, procesos y servicios, con colaboradores competentes, contratistas, subcontratistas, proveedores y demás partes interesadas en ambientes de trabajo seguros y saludables, respetando el medio ambiente y cumpliendo la normativa legal vigente; la integralidad permite identificar los riesgos, aspectos e impactos ambientales, valorarlos y coherentemente establecer

controles para prevenirlos, mitigarlos o erradicarlos acordes a la naturaleza de la Institución. (<http://www.pascualbravo.edu.co/index.php/lainstitucion/direccionamiento-estrategico/gestionintegral/politica-y-objetivos>).

Las universidades deben ser espacios para la formación de ciudadanos, de profesionales íntegros e integrales, con capacidad de desarrollar la crítica y la autocrítica reflexiva sobre el acontecer local, regional, nacional y mundial; capaces de propiciar el crecimiento económico, social, cultural y científico de la sociedad; por ello deben contar con una estructura institucional flexible y una autonomía real, que les permita adaptarse a los contextos históricos presentes para asumir los desafíos y las complejidades que estos traen consigo.

Aunque la IU Pascual Bravo ejerce una gobernanza mas horizontal que vertical, las decisiones que se toman finalmente tienden a ser mas verticales, en gracia a la poca participación estamentaria en los órganos colegiados de participación; lo que se traduce en una pobre cultura de la participación; se hace necesario propiciar estrategias mas eficaces para que la participación en las distintas instancias de participación institucional como lo son. El Consejo Directivo, máxima instancia para la toma de decisiones, el Consejo Académico, los Consejos de Facultad y los Comités Curriculares, sean mucho mas participativas por parte de los estamentos tanto profesoral, estudiantil y de egresados, que tienen por ley representantes en dichas instancias de decisión; la cultura de participación es muy baja, lo que no garantiza la escogencia de voceros con la suficiente estructuración que les permita la toma de decisiones con criterios producto de la reflexión aguda, el análisis y la discusión para el buen suceso institucional; lo anterior, puede posibilitar la fácil cooptación para la aprobación de decisiones que no representen el interés general de la institución, lo que

se traduce en un ejercicio de gobernanza frágil por el poco empoderamiento de actores clave para la toma de decisiones de trascendencia institucional.

De igual manera, la selección y nombramiento de funcionarios clave en lo académico como los decanos y los jefes de programa, por ser una institución de naturaleza pública, los segundos hacen parte de la planta de cargos de lo que se llama en Colombia “carrera administrativa”, es decir, no son nombrados por el representante legal de la institución, sino que obedecen a un proceso público meritocrático regulado por una Ley, que una vez provistos los cargos, si no demuestran las competencias necesarias para el óptimo desempeño en el cargo, su cambio o remoción, resulta ser un proceso desgastante para el representante legal de la entidad porque las normas de carrera garantizan la estabilidad del servidor público.

Los decanos, a partir de la última reforma del Plan de Desarrollo Institucional del año 2017, su designación recayó en cabeza del rector como representante legal, lo que evidencia un ejercicio de gobernanza vertical; la designación de dichos funcionarios debe ser la expresión de un proceso deliberativo de la comunidad académica en la que los profesores, estudiantes y egresados, postulen candidatos que en medio de un ejercicio democrático en el que imperen las calidades personales, profesionales y de experiencia, mas su propuesta de gestión, se presente y debata por parte de toda la comunidad académica las propuestas de loa candidatos para que se elija al mejor por un período determinado.

CAPÍTULO 5: PERSPECTIVA METODOLÓGICA

El diseño metodológico de investigación en el cual se ha de enmarcar este proceso que permitirá explicar y comprender el fenómeno estudiado, ratificando o construyendo nuevas teorías que favorezcan una interpretación e intervención asertiva de la situación encontrada, será el método cualitativo, ya que presenta unas características ideales para desarrollar esta investigación, teniendo en cuenta que en la investigación cualitativa, estos procesos no se planean en detalle y que se encuentran sujetos a las condiciones del contexto social donde se desarrolla.

La investigación es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica), pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables.

El término cualitativo ordinariamente se usa bajo dos acepciones. Una como “cualidad”, “fulano tiene una gran cualidad”: es sincero. Y otra más integral y comprehensiva, como cuando nos referimos al control de calidad, donde la calidad representa la naturaleza y esencia completa y total de un producto. Cualidad y calidad vienen del mismo término latino qualitas y esta deriva de qualis (cuál?, qué?). Cualidad es la diferencia o característica que distingue una sustancia o esencia de las otras y en lógica hace ver que la forma sintética de la cualidad no puede reducirse a sus elementos sino que pertenece esencialmente al individuo y es la que hace que este sea tal o cual.

La dimensión dinámica de la investigación cualitativa, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura y relaciones que se establecen, para cumplir las dos tareas básicas de toda investigación: recoger datos, categorizarlos e interpretarlos; la realidad actual ha hecho más difíciles los procesos metodológicos para conocerlos en profundidad; conocimientos imprescindibles para conocer e interpretar la realidad y propiciar el progreso de la sociedad en que vivimos; de allí que se venga hablando en los últimos 30 años de distintos métodos, técnicas y procedimientos sobre todo en las ciencias humanas para abordar y enfrentar esa compleja realidad, estos procesos metodológicos se conocen hoy con el nombre de metodologías cualitativas.

Esta técnica exige en el investigador una gran sensibilidad en cuanto al uso de métodos, técnicas, estrategias y procedimientos para poder captarla; así mismo un gran rigor, sistematicidad y criticidad como criterios básicos de la científicidad requerida para los niveles académicos. Toda realidad y más las realidades humanas son poliédricas (tienen muchas caras) y solo captamos en un momento dado, una de ellas.

El enfoque cualitativo se preocupa por la comprensión del fenómeno social, desde la perspectiva de los actores (Eisner, 1981). Este proceso de interpretación implica un movimiento constante entre las partes y el todo. Así pues, las experiencias cotidianas son el soporte de la investigación cualitativa, la cual se construye durante el proceso de recolección de datos obtenidos de pequeñas muestras seleccionadas con fines específicos, permitiendo a su vez, que la investigación se modifique o moldee a medida que avanza el proceso.

Anguera (1998), señala algunas características de la metodología cualitativa en la investigación social, entre estas, menciona que el principal “instrumento” de recogida de datos es el investigador. Afirma que debe ser actor del proceso, para captar directamente las características del entorno y aportar así datos fiables por su adaptabilidad, por su visión holística y por la posibilidad que tiene de explorar respuestas desde el propio espacio investigado.

En ese orden de ideas, la investigación se abordará desde la siguiente perspectiva metodológica:

- Investigación bibliográfica y documental (construcción del marco teórico), para comprender, interpretar y explicar el fenómeno de la gobernanza, las capacidades institucionales y el cambio organizacional en la IUPB en relación con el fenómeno de la deserción universitaria.
- Enfoque constructivista, humanista y social: las características de la IUPB permitirá orientar la investigación desde este enfoque guiado por el método constructivista que permita la interpretación y el conocimiento de su realidad institucional; cuya complejidad y ambigüedad requiere la aplicación de herramientas propias del análisis organizacional (diagramas, matrices, gráfica de procesos, etc.)
- Investigación cualitativa: basada en el método de estudio de caso.
- Factual: lo fáctico es propio de toda organización social, que genera cambios que son a la vez social y organizacional.

- La investigación debe permitir comprender, interpretar y explicar las capacidades organizacionales en la IUPB inducido por la política municipal en materia de educación superior a partir de la creación de Sapiencia.

5.1 Objetivo general

Analizar la deserción estudiantil de la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín - Colombia, a partir de las disfuncionalidades de las capacidades institucionales existentes que pudieran influir en esta problemática, para una mejor comprensión y direccionamiento institucional.

5.1.1 Objetivos específicos

1. Identificar cuál(es) de las capacidades institucionales encontradas, están incidiendo prevalentemente en la deserción estudiantil que actualmente registra la Institución Universitaria Pascual Bravo.
2. Analizar la gobernanza desde la planeación y la gestión organizacional como capacidad institucional que pueda estar incidiendo en la deserción como disfuncionalidad.
3. Conocer los índices de deserción estudiantil del decenio 2007-2017 de la Institución Universitaria Pascual Bravo para identificar áreas de oportunidad vinculadas al fortalecimiento y desarrollo de sus capacidades institucionales específicas y proponer alternativas de atención a esta disfuncionalidad.

5.2 Pregunta de investigación

El auge en nuestro medio sobre los estudios organizacionales está conllevando a un análisis de las organizaciones cada vez más complejo que les permita estar en

sintonía con la realidad mundial que cada día se torna más cambiante, difusa y exigente; las instituciones que según North (1990), son las reglas de juego de una sociedad; dichas reglas de juego están cambiando al ritmo vertiginoso de los desarrollos tecnológicos y sociales, lo que hace que las organizaciones no dejen de ser las “soluciones relativamente eficientes a los problemas de la acción colectiva” Powell y DiMaggio (1999); pues son estas las que definen las reglas de juego.

La universidad como institución milenaria, ha de seguir jugando el rol protagónico que desde entonces ha venido jugando, para que cada vez se consolide como el faro que debe iluminar los tiempos de oscuridad que hoy día se viven; en ese orden de ideas, la investigación pretende responder a la siguiente pregunta central:

Considerando la deserción estudiantil como un problema de disfuncionalidad institucional, ¿cómo están incidiendo las capacidades institucionales que actualmente tiene la Institución Universitaria Pascual Bravo de Medellín - Colombia, en la atención de este fenómeno y qué otras se necesitan para reducirla?

5.3 Población y muestra

La población o universo participante dentro de la investigación, serán actores relevantes de la comunidad académica de la Institución Universitaria Pascual Bravo; entre ellos se tienen: Rector de la IU Pascual Bravo, directora de Sapiencia, directivos académicos (vicerrector de docencia y dos decanos), estudiantes (10, cinco de cada facultad), profesores (6, dos de carrera, dos ocasionales y dos catedráticos), egresados (2), padres de familia (4); para un total de 27 personas.

La muestra en investigación tiene muchas formas y maneras de diseñarse; para el caso en concreto el tipo de muestra estratificada resulta la más apropiada porque permite que el universo pueda desagregarse en subconjuntos homogéneos internamente, pero heterogéneos entre sí. Sabino (1992).

5.4 Descripción de los instrumentos de recolección de información

La investigación planteada se abordará a través de la técnica cualitativa de recolección de datos llamada entrevista; privilegiando la entrevista semiestructurada.

La entrevista es “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”. (Tamayo y Tamayo, 2002).

La entrevista, según Giroux y Tremblay (2004), tiene un papel importante en las investigaciones de naturaleza exploratoria ya que para este tipo de trabajo ayudan a delimitar factores que intervienen en el fenómeno, que consiste en recoger el punto de vista de los sujetos de estudio sobre un tema dado a través de la interrelación verbal y personalizada entre ellos y el investigador. Igual que en la observación participante, la entrevista busca comprender la visión que los entrevistados tienen del mundo, facilitando así la comprensión de sus perspectivas y experiencias.

Para Fontana y Frey (1994), el éxito de una entrevista se encuentra condicionado por factores como la comprensión del lenguaje, la localización del informante, la sinceridad de la información, la elaboración del informe, entre otros. En la entrevista se fusionan simultáneamente la captación de la información con la reflexión y la interacción

social, por lo que requiere gran concentración en sus participantes, además de la eliminación de las posibles interferencias durante el proceso.

La entrevista es una técnica que aporta profundidad y detalle sobre las personas que hacen parte de grupos específicos, aportando información no solo de comportamientos externos, proporciona además datos directamente como sentimientos, intenciones, pensamientos, datos no observables directamente, por lo que se propone las entrevistas semi-estructuradas diseñadas con una serie de preguntas abiertas en un orden estructurado. Las preguntas se diseñan para que los participantes proporcionen la información suficiente y se pueden incluir nuevas preguntas si la situación lo requiere (Mayan, 2001).

Cada entrevista está conformada por una combinación de preguntas de acuerdo a la clasificación de Mertens (citado en Hernández et al, 2008) en la que se definen cuatro tipos categorías: preguntas de significado y percepción, de actitud, de conocimiento y de competencias. Posterior a la realización de las entrevistas y redacción de observaciones se desarrolló el proceso sistemático de análisis e interpretación de datos que recomienda Flores (2008) el cual comprende la organización de datos, establecer códigos, generar categorías, buscar explicaciones alternativas y escribir el reporte.

En la presente investigación se realizaran entrevistas individuales y dirigidas a través de una guía de preguntas siempre y cuando el entrevistado tuviere la libertad de narrar.

Esta técnica tiene la ventaja de ser económica, el entrevistado proporciona datos ricos, humanos, sutiles y reveladores para desarrollar un análisis subjetivo e interpretativo. Los beneficios que se tendrán de la aplicación de dicha técnica son la rapidez, la eficacia respecto al costo, accesibilidad y honestidad por parte de los involucrados en el proceso.

Los medios o recursos para la recolección de datos están conformados por guías de preguntas para los participantes, así como evidencias documentales extraídas de la información recolectada por medio de las entrevistas aplicadas, al integrarse reflejarán los datos necesarios para el análisis correspondiente.

Como se ha dicho, la investigación se abordó bajo el enfoque cualitativo, el cual se distingue por la conjunción de los elementos de investigación que se dirigen al estudio de “cualidades” y “calidad”; conceptos que derivan del vocablo latino “*qualis*” que significa *cuál o qué*. Desde un sentido filosófico se define como el estudio de un todo integrado que da forma a una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es. (Martínez, 2006).

A su vez, dentro del marco epistemológico cualitativo se distingue por ser dialéctico y sistemático. Dialéctico al considerar que el conocimiento es el resultado de una interacción entre los sujetos (intereses, valores y creencias de los estudiantes en educación superior presencial) y el objeto de estudio. Sistemático porque para su aplicación se ajusta a un sistema implementado para adelantar la investigación, es decir, se plantea cada elemento por sí mismo además de sus relaciones con los demás.

La investigación cualitativa se puede presentar con diversos enfoques como: fenomenológicos, etnográficos, naturalísticos, constructivistas, holísticos, hermenéuticos, investigación acción participativa, interacción simbólica y/o inducción particularista. Las características primordiales de esta investigación son una realidad dinámica, con perspectiva interna, enfoque holístico, orientación exploratoria, estructura flexible, proceso sin control, procedimientos flexibles, en condiciones naturales, datos subjetivos, hipótesis contrastables, análisis descriptivo e inductivo, conclusiones no generalizables y resultados válidos. (Tamayo, 2002).

5.5 Análisis de la información

Las características propias de la investigación demarcan que el método ideal para el análisis de los datos será la investigación evaluativa, ya que la finalidad de esta es determinar el valor del objeto de evaluación y ayudar en la toma de decisiones para su cambio o mejora; habida cuenta que sus ámbitos se circunscriben fundamentalmente al campo de la educación. Bartolomé, M. (1992).

5.6 Estudio de caso: Construcción metodológica. Institución Universitaria Pascual bravo. Medellín- Colombia

El método de estudio de caso es considerado una estrategia metodológica de la investigación científica; es así mismo una valiosa herramienta de investigación que permite medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno que se estudia; en el mismo, los datos para la investigación pueden ser obtenidos en una variedad de fuentes de tipo cualitativo o cuantitativo; tales como documentos, registro de archivos, entrevistas directas, observación directa de los participantes instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996; citado por Martínez, P 2006).

Las investigaciones que se realizan a través de este método pueden ser tanto descriptivas (describir los distintos factores que ejercen influencia sobre el fenómeno estudiado); como exploratorias (si se pretende un acercamiento entre las teorías y la realidad que se estudia). Esta estrategia de investigación resulta de mucha utilidad para generar nuevos resultados, teorías o paradigmas; es de mucha utilidad para desarrollar investigaciones en cualquier campo de la ciencia.

El investigador debe saber seleccionar de manera adecuada la estrategia de investigación de acuerdo con el tema de estudio y la elección del método de recolección de la información. Aunque es considerada una estrategia de investigación suave, también se considera la más difícil de hacer (Yin, 1989: 21-27; citado por Martínez, P 2006).

El estudio de caso concibe un método de investigación riguroso porque contempla los siguientes elementos:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.

- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. (Chetty, 1996; citado por Martínez, P 2006).

Respecto de la semblanza del estudio de caso que también aborda (Yin, 1989; citado por Martínez, P 2006), sostiene que es útil para integrar y entrenar a los miembros del equipo de investigación, para que sirva de referente para los interesados en el proyecto; debe contener los siguientes elementos:

- Los antecedentes del proyecto
- Los principales tópicos por investigar
- Las proposiciones teóricas por confirmar
- La literatura relevante

El proceso de análisis inductivo para un estudio de caso contempla los siguientes pasos:

- Análisis en sitio
- Transcripción de los datos (entrevistas y notas de campo)
- Foco de análisis (comparación de los datos que emergen y codificación de la información)
- Análisis profundo de la información (comparación de lo que se halla, con lo planteado en la literatura).
- Presentación del análisis al grupo de investigadores (obtener consenso y seguridad en el análisis).

- Elaboración de la tesis.

Las universidades como objeto de estudio son organizaciones complejas, la delimitación ha ayudado a definir los aspectos de interés para la investigación circunscribiéndose a procurar explicar en qué, cómo y cuáles factores vienen incidiendo para la deserción estudiantil, a pesar de la oferta institucional y los apoyos que viene ofreciendo la municipalidad, la gobernación de Antioquia y el mismo gobierno nacional, está aún sigue siendo una problemática social.

Ante la complejidad y características específicas que presenta la Institución Universitaria Pascual Bravo (IUPB), como institución pública adscrita a la alcaldía de Medellín, así como por el hecho de que la investigación se realiza mediante la metodología cualitativa, sustentada en un marco conceptual que pretende el conocimiento y la explicación de las capacidades institucionales y la gobernanza necesarias para disminuir la deserción estudiantil, es necesario explicar la forma cómo se estructuró este marco conceptual que sirvió de base para construir el marco teórico analítico.

5.7 Planteamiento del estudio de caso

Se seleccionó el método de estudio de caso (Yin, 2003) porque permite una mejor comprensión de las categorías claves que guían el propósito de la investigación como lo son la gobernanza, las capacidades institucionales y su relación con el fenómeno de la deserción que presenta actualmente la Institución Universitaria Pascual Bravo; este método de investigación es útil para realizar investigaciones explicativas y descriptivas, es una de las tantas formas de hacer investigación social, pues

comprende métodos que guían el camino del investigador y especifica una aproximación al análisis de datos.

5.7.1 Diseño de la investigación de campo

Basados en la realidad encontrada y en la pregunta planteada en la presente investigación, ¿Cuáles son las capacidades institucionales necesarias para reducir el fenómeno de la deserción estudiantil en la Institución Universitaria Pascal Bravo de Medellín- Colombia?, y por las características propias del proyecto, se delimita el paradigma de investigación cualitativo, en el método de estudio de caso.

El enfoque cualitativo se preocupa por la comprensión del fenómeno social, desde la perspectiva de los actores (Eisner, 1981). Este proceso de interpretación implica un movimiento constante entre las partes y el todo. Así pues, las experiencias cotidianas son el soporte de la investigación cualitativa, la cual se construye durante el proceso de recolección de datos obtenidos de pequeñas muestras seleccionadas con fines específicos, permitiendo a su vez, que la investigación se modifique o moldee a medida que avanza el proceso.

Anguera (1998), señala algunas características de la metodología cualitativa en la investigación social, entre estas, menciona que el principal “instrumento” de recogida de datos es el investigador. Afirma que debe ser actor del proceso, para captar directamente las características del entorno y aportar así datos fiables por su adaptabilidad, por su visión holística y por la posibilidad que tiene de explorar respuestas desde el propio espacio investigado.

Esta metodología permite evidenciar mediante la implementación de diversos instrumentos de recolección de información, las dificultades que presentan los

estudiantes debido a los malos hábitos de estudio, la falta de métodos y estrategias efectivas de aprendizaje, entre otros, a la vez que facilita aportar distintas alternativas de solución para la situación problemática investigada, pretendiendo resolver el interrogante sobre cómo influye en el nivel académico de los alumnos, la utilización de estrategias de aprendizaje con metodologías activas.

5.7.2 Fases de investigación

Después de la observación directa de una situación en contexto real a partir de la cual se formula el problema a investigar y, recorridos los pasos iniciales del proyecto de investigación, se determina el diseño metodológico que se ha de implementar para llevar a cabo los procedimientos de intervención y recolección de datos, estructurándose las fases de la siguiente forma:

Primera fase

Después de seleccionado el método y las técnicas de investigación, además de la población participante, es importante informar a dicha población, el propósito de la investigación, para así, contar con su aprobación, colaboración y disponibilidad de tiempo.

Segunda fase

Comprende la implementación de un instrumento diseñado en función de los análisis que se requieren realizar, teniendo presente un ejercicio inicial de diagnóstico para determinar los conocimientos previos de los participantes, pasando luego a ejecutar la planeación de las actividades en los tiempos y sesiones calculados, que

hacen parte de la intervención donde se pretende desarrollar la técnica del estudio de caso.

Tercera fase

Diseño y elaboración de los métodos de recolección de datos, dentro de los cuales, se utilizarán instrumentos como la entrevista semiestructurada concertando los espacios y horarios en los que se pueden aplicar estos instrumentos.

Cuarta fase

Aplicación del instrumento teniendo en cuenta el tipo de actividades propuestas para la intervención y los tiempos requeridos para las mismas, continuando con la reunión y organización de los datos. En esta fase también se describen las estrategias apropiadas para el análisis e interpretación de datos.

Quinta fase

Comprende la definición de las categorías de análisis, sistematización de los datos obtenidos en la aplicación los instrumentos, para su posterior interpretación, análisis y conclusión sobre la investigación.

Sexta fase

Presentación y entrega del informe final. En esta fase se da a conocer los resultados a través de un informe de investigación, artículo o la socialización a la comunidad educativa.

5.7.3 Población participante

La población según Giroux y Tremblay (2004), señalan que son el conjunto de todos los elementos a quienes el investigador aplicaría las conclusiones de su estudio, siendo la muestra una fracción de estos elementos cuyas características van a ser medidas, definiendo también a los participantes como los elementos que participan en una investigación en calidad de sujetos de estudio. Basados en estas definiciones, para el desarrollo de esta investigación se seleccionó como población participante a miembros de la comunidad académica de la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín- Colombia; tratando de que fueran representativos para el objetivo de investigación propuesto; dicha población se seleccionó aleatoriamente de la siguiente manera de acuerdo al número, rol y características.

*Tabla 3:
Descripción de la población participante*

Población participante en la investigación Rol	Número de entrevistados	Características
Rector IUPB	1	Representante legal de la I.U Pascual Bravo
Directora de Sapiencia	1	Agente del alcalde de la ciudad para el tema de educación superior.
Vicerrector de docencia	1	Directivo académico
Decanos	2	Directivos académicos: (Facultad de Ingeniería y Facultad de Producción y Diseño)
Profesores	6	2 vinculados, 2 ocasionales y 2 catedráticos
Estudiantes	10	5 por cada facultad
Egresados	2	1 por cada facultad
Padres de familia	4	2 por cada facultad
27		

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS POR CATEGORÍAS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

6.1 Capacidades Institucionales

Para estimular la permanencia de los estudiantes en la Institución Universitaria Pascual Bravo en términos de recursos organizacionales, “se requiere darle una mayor estabilidad laboral al personal de apoyo de los procesos misionales, en especial a los que hacen parte de la oficina de Bienestar Universitario” (*Mauricio Morales Saldarriaga. Rector*), ya que la mayoría son contratistas por tiempos definidos muy cortos (cada cuatro o seis meses); es necesaria esta estabilidad porque es clave que las funciones de la oficina de Bienestar Universitario se articulen con las demás dependencias institucionales, para atender de manera más integral todas las demandas no sólo de los estudiantes, sino de los demás miembros de la comunidad académica.

En relación con la eficacia de los servicios y capacidad instalada institucional, frente a sus pares (Instituto Tecnológico Metropolitana ITM y Colegio Mayor de Antioquia Colmayor), y comunidad de influencia (estratos socioeconómicos medio y bajo de la ciudad de Medellín), se considerada alta, en palabras del rector de la I.U Pascual Bravo, porque la estrategia de articulación que se viene desarrollando con instituciones de educación media para que los estudiantes que están cursando los grados 10 y 11 en modalidades media técnicas afines a los programas técnicos, tecnológicos y profesionales que ofrece la institución, inicien y complementen sus estudios superiores en la

IU Pascual Bravo, esperando con ello que prime lo vocacional; de igual manera la estrategia Sinergia, liderada por la administración municipal, la que consiste en optimizar toda la capacidad instalada de las tres instituciones adscritas a la alcaldía, se ponga en función de toda la población estudiantil que conforma las tres IES; lo anterior está permitiendo la optimización de los recursos con que cuenta la I.U Pascual Bravo.

La estructura administrativa que actualmente tiene la I.U Pascual Bravo, se ha venido fortaleciendo; actualmente se tiene aprobada la ampliación de la planta administrativa para nombrar más personal de tiempo completo; lo mismo que el nombramiento de más profesores de planta (Mauricio Morales Saldarriaga. Rector); pero la falta de recursos económicos, los mismos que deben ser girados por la nación, por ser de funcionamiento, no ha permitido que esto se haya llevado a cabo, impidiendo que la institución pueda tener una estructura más acorde a las exigencias del medio tanto local, como regional y nacional, y ser más eficiente en el cumplimiento de sus ejes misionales (docencia, investigación, extensión e internacionalización).

Una institución de educación superior que desee sobrevivir en el ambiente de un sistema complejo como el actual, requiere fomentar, desarrollar y potenciar capacidades institucionales internas en favor del crecimiento sostenido de sus elementos más importantes que la integran; en ese orden de ideas, la IU Pascual Bravo viene potenciando de manera especial lo que antes se llamaban “talleres y laboratorios”, hoy “centros de investigación y desarrollo”, aspecto diferenciador entre sus pares en la ciudad de Medellín y clave para una

formación de calidad de sus estudiantes; muchos de ellos con tecnología de punta.

Para garantizar la permanencia estudiantil en una institución de educación, nunca serán suficientes los recursos que se tengan, sin embargo, hay que optimizar los que se tienen y no escatimar esfuerzos para ofrecer siempre lo mejor; la IU Pascual Bravo, tiene implementado un programa llamado: **“Programa Asesoría Académica permanente”**, el cual consiste en brindar acompañamiento y asesoría a los estudiantes con dificultades académicas en las áreas fundamentalmente de matemáticas, contribuyendo de esta manera a fortalecer la permanencia estudiantil en la misma, con resultados muy positivos. Para la oficina de Bienestar Universitario de la institución, es clave liderar esos **grupos de apoyo para la permanencia**, pues le permite generar acciones que mitiguen la deserción y favorezcan la permanencia estudiantil. Es así como se crea este espacio de atención, charla y verificación de las variables que pueden afectar la continuidad del proyecto académico de los estudiantes. La identificación de este tipo de estudiantes puede hacerla un docente, decano, el mismo estudiante o un familiar, así como desde los profesionales de Bienestar Universitario.

Un trato digno y humanizante hacia el estudiante, acompañado de un equipo de profesores con formación pedagógica y en herramientas TIC, tendrá que ser garantía de un mejor direccionamiento pedagógico, lo que debe convertirse en un primer generador de condiciones favorables para la permanencia estudiantil; pues en la institución actualmente **los métodos de**

admisión en la institución, no garantizan que se puedan identificar estudiantes con problemas de aprendizaje (Lucas Restrepo. Decano Facultad de Producción y Diseño IU.Pascual Bravo).

Una manera tradicional de aprendizaje y generación de conocimientos en una organización, consiste en establecer unidades o equipos específicamente asignados para dicho fin; los departamentos de investigación y desarrollo son el ejemplo habitual; los recursos organizacionales juegan un papel muy importante en el campo universitario, de esta área se desprenden funciones claves para los estudiantes; sin embargo, como en cualquier ámbito, es susceptible de mejora; una falla muy visible frente a la deserción estudiantil, es la poca información que reciben los profesores frente al tema, lo que con un conocimiento más claro de cuál es el conducto regular respecto la deserción, les permitiría mejorar o hacer sus clases más sencillas, didácticas y atractivas por un lado, sin bajar la exigencia académica; y por el otro, informar de manera oportuna el incidente a quien corresponda, para activar la alarma y empezar a atender el problema de manera más efectiva desde el principio; en las aulas de clase es donde se comienzan las dudas frente a desertar o seguir en la institución educativa; la visión compartida de la organización se convierte en un tema fundamental.

La visión compartida es vital para el aprendizaje de las organizaciones que quieren proveer una dirección o sentido y energía a sus estudiantes. Las personas aprenden mejor cuando sienten que sus expectativas se reflejan en las de la organización, ya que las visiones compartidas crean una comunión que da sentido, propósito y coherencia a todas las actividades que llevan a cabo.

En la IU Pascual Bravo, no se tiene una visión compartida respecto de cómo se deben orientar las clases, cada docente escoge su estilo de dar a conocer sus conocimientos, el modelo pedagógico de la institución debe ser más real que formal; no se conoce lo suficiente por parte de muchos docentes y estudiantes. (*Yecid Eliécer Gaviria Restrepo. Docente ocasional*).

Con los avasallantes adelantos tecnológicos, las universidades deben actualizarse día a día en tecnologías de punta para no quedarse rezagadas en el desarrollo de sus ejes sustantivos; esto se espera, propicie estudiantes más críticos en la satisfacción de sus necesidades académicas y formativas; que sean inquietos a la hora de obtener más aprendizajes, pero todo esto no puede ser posible si no se cuenta con unos buenos orientadores; en ambos temas la IU Pascual Bravo viene haciendo esfuerzos importantes para que los estudiantes puedan tener un acompañamiento más efectivo y cercano con los profesores.

La institución cuenta con una importante zona verde con una importante biodiversidad en su flora y fauna, propiciando un ambiente más sano y tranquilo, que lo hace muy atractivo para que los estudiantes lo disfruten y se sientan a gusto en su campus.

En toda institución se debe conocer la normatividad que la rige para saber cómo actuar frente a diversas situaciones, pero en la institución el conocimiento de las normas es muy precario; el reglamento estudiantil, carta de navegación de los estudiantes, no suficientemente conocido por la mayoría de éstos, por ello el desconocimiento de sus deberes y derechos en la institución; es necesario

entonces la realización de actividades más seguidas sobre la importancia del conocimiento de dicho reglamento y demás normas institucionales.

La apuesta que tiene la IU Pascual Bravo de formar a sus estudiantes en competencias relacionadas con el emprendimiento es clave por el aporte que hacia el futuro pueda brindar al desarrollo económico y social del país.

El emprendedor concebido como aquella persona que aplica su talento creativo para iniciar su propia empresa o engrandecer una ya existente, es capaz de generar un ambiente favorable para el incremento de las oportunidades de negocio y grado de innovación en las organizaciones y, por ende, contribuir con el desarrollo de su entorno; además de brindarle la posibilidad de generar sus propios ingresos, mejorando su calidad de vida y proporcionarle la experiencia necesaria para optar por un nuevo camino de desarrollo profesional y personal, que sirvan para regir su profesión y brindar sus conocimientos a la comunidad que sirvan para mejorar la calidad de vida de las personas, creado empresas ayudando de esta forma al desarrollo del país.

Cada vez más empleos requieren títulos universitarios, en ese orden de ideas la IU Pascual bravo se caracteriza en el sector industrial de la ciudad como una de las mejores en la formación de profesionales calificados, que ejercen su profesión con competencia, razón por la cual sus egresados tienen muchas ventajas frente a los demás egresados de otras universidades. Por su formación técnica y personal, muchas empresas optan por contratar y buscar egresados de los diferentes programas que ofrece la institución.

Dadas las características de la juventud de la época actual, donde las familias en su gran mayoría presentan elementos de disfuncionalidad, los jóvenes que están ingresando a la institución no están exentos de esas condiciones, aunado a que la población estudiantil de la misma, es proveniente de estratos socioeconómicos bajos, la relación con los padres de familia no es muy cercana, lo que requiere que se institucionalice una escuela de padres; lograr esto sería muy beneficioso no sólo para el estudiante, sino para su familia, la institución y la misma sociedad; ya que los padres de familia son un actor clave en el proceso de institucionalización del estudiante; las relaciones de los padres de familia con la institución son muy marginales, se reducen a esporádicas asistencias de actividades académicas de los hijos para que presencien alguna exposición, donde el profesor considera que amerita la presencia de sus padres; o en su defecto, por el acompañamiento que desde el servicio de psicología que brinda la institución, se obliga la asistencia de algún miembro de la familia.

La institución debe contar con un sistema que permita la caracterización, el seguimiento y atención al estudiante como sujeto, en el que se analice y monitoree de manera integral aspectos clave como condiciones de ingreso (socioeconómicas individuales y familiares), situación académica (antes, durante y después); y con ella, las horas de asistencia, materias matriculadas en el semestre; apoyos que recibe por parte de la institución o de otras entidades; dicha caracterización permitiría desarrollar estrategias puntuales para diferentes

tipos de estudiantes que presenten alarmas de deserción, para de esta manera atacar el fenómeno antes de que este se materialice.

Igualmente, la orientación vocacional y psicológica desde la educación media es una estrategia importante, pues la deserción puede provocarse porque los nuevos estudiantes no sientan que el programa escogido cumpla con sus expectativas o con su proyecto de vida. De esta forma, es importante que los jóvenes desde las etapas precedentes tengan bastante información antes de decidir su futuro profesional, como por ejemplo la oferta institucional y académica de la ciudad, los perfiles de los programas, datos de empleabilidad; y que hayan tenido un acompañamiento en el proceso de elección de profesión. Así mismo, la sinergia con la educación media es necesaria para lograr que los nuevos estudiantes ingresen a la educación superior con los conocimientos y habilidades adecuadas, y de esta forma impedir que deserten por motivos de rendimiento académico o poca nivelación.

La estructuración de una estrategia de retención, como lo han implementado exitosamente instituciones de educación superior tanto en Colombia como en el exterior, liderada por la dependencia más cercana a los estudiantes como lo es la oficina de Bienestar Universitario, implicará fortalecer las capacidades institucionales relacionadas con dicha oficina y que se encuentran en el primer eje estratégico que contempla la IU Pascual Bravo en su actual Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2011-2020 llamado: “Cobertura con calidad, equidad, pertinencia y permanencia”.

Tabla 4:
Debilidades y fortalezas categoría Capacidades Institucionales

CAPACIDADES INSTITUCIONALES	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
❖ Inestabilidad laboral del personal de apoyo de los procesos misionales.	✓ Como institución tiene un buen reconocimiento desde afuera.
❖ Baja articulación de la oficina de Bienestar Universitario con las demás dependencias institucionales.	✓ Articulación con instituciones de educación media de la ciudad que ofrecen formación técnica, para que ingresen a cursar estudios superiores, garantizando lo vocacional y con ello la retención.
❖ Presupuesto de funcionamiento insuficiente para ampliar y modernizar planta administrativa (estos son girados por la nación)	✓ Estrategia Sinergia (IUPB, ITM, Colmayor), para optimizar capacidad instalada de las tres IES en favor de toda la comunidad académica.
❖ La planta docente de profesores de tiempo completo es insuficiente para atender las necesidades misionales en docencia y extensión, lo mismo que para exigencias del MEN en materia de acreditación de programas e institucional.	✓ Talleres y laboratorios (hoy centros de investigación y desarrollo), en proceso de modernización y acondicionamiento con tecnologías de punta.
❖ El proceso de admisión estudiantil es laxo.	✓ Estrategia PAAP (Programa de Asesoría y Acompañamiento Permanente) , que brinda la institución a estudiantes con dificultades en las áreas lógico-matemáticas, que permite generar acciones que mitiguen la deserción y favorezcan la permanencia estudiantil.
❖ Docentes con poca información sobre cómo abordar la deserción que se inicia en el aula de clase.	
❖ Modelo pedagógico más real que formal.	✓ Campus universitario con amplias zonas verdes, rico en flora y fauna, generador de un ambiente agradable para la comunidad académica.
❖ Conocimiento de las normas es precario por parte de muchos estudiantes, lo que se traduce en el desconocimiento de sus deberes y derechos.	✓ El trabajo académico se desarrolla por competencias.
❖ Relación con los padres de familia es marginal.	✓ Egresados de la institución apetecidos por el sector industrial de la ciudad y región.

6.2 Gobernanza

La deserción estudiantil es uno de las mayores disfuncionalidades que enfrentan la mayoría de las instituciones de educación superior, con el consecuente costo social asociado a la misma; en ese sentido la IU Pascual Bravo viene atendiendo esta problemática con estrategias como potenciar más el departamento de bienestar universitario, nombrando profesores de tiempo completo de acuerdo a las posibilidades presupuestales; y próximamente que los estudiantes vean materias en la otras instituciones de educación superior adscritas a la alcaldía de la ciudad aprovechando la estrategia “sinergia” liderada por Sapiencia. *(Mauricio Morales Saldarriaga. Rector).*

La transición del colegio y del entorno familiar a la universidad puede ser traumático para muchos de ellos por lo que significa la universidad como institución, y por la diversidad de estudiantes que ingresan a la misma, sobre todo cuando se encuentran con estudiantes de generaciones anteriores; la estrategia que se ha venido implementado ha sido la del acompañamiento desde el primer semestre por parte de la institución, fundamentalmente desde lo académico, haciendo que el entorno que van a encontrar no sea tan agresivo. *(Juan Guillermo Rivera Berrío. Vicerrector de docencia).*

El problema de la transición en la universidad es común para una diversidad de estudiantes que ingresan a la Institución Universitaria Pascual Bravo, no sólo para aquellos que pasan desde la enseñanza media a una institución de educación superior, con grandes espacios para la vida académica, sino que, también, es una cuestión no menos importante, en aquellas

instituciones con gran cantidad de estudiantes de generaciones anteriores. Para el estudiante que ingresa a la universidad y lleva más de un año fuera del sistema educativo puede resultar traumática la transición entre el entorno del hogar o del trabajo al ambiente juvenil de la Institución Universitaria Pascual Bravo, por tal motivo la institución comenzó a implementar el acompañamiento de docentes a estudiantes desde los primeros semestres de inicio a la educación superior con este acompañamiento se intenta que la transición a la vida de educación superior no sea tan traumática. *(Juan Guillermo Rivera Berrío. Vicerrector de docencia).*

Durante el periodo de transición el abandono es más frecuente en la última fase del primer año de estudios y antes del comienzo del segundo; mientras algunos de estos abandonos se originan debido a que sus necesidades o demandas académicas no les son resueltas oportunamente, la mayor parte son deserciones voluntarias, pues muchos de ellos deciden que las exigencias de la vida académica no son congruentes con sus intereses y preferencias de programa; todo esto a pesar de que en la IU Pascual Bravo no hay un modelo pedagógico único, son varios los modelos, desde el conductismo, el construccionismo, hasta el conectivismo, que posibilita al estudiante distintas maneras de desarrollar su proceso de aprendizaje. *(Juan Guillermo Rivera Berrío. Vicerrector de docencia).*

Adicional a la estrategia del PAAP, se han venido implementando estrategias de lectura crítica y comprensiva, pues la capacidad de argumentación tanto oral como escrita, es muy pobre en muchos de ellos, para que los

estudiantes encuentren un entorno académico de acompañamiento y aproximación desde los primeros semestres, donde se focaliza más el fenómeno de la deserción, por la falta de preparación en los conocimientos básicos que deben tener al ingreso a la educación superior, y la deserción no sea la alternativa a considerar. (*Juan Guillermo Rivera Berrío. Vicerrector de docencia*).

Esta aproximación conlleva un reconocimiento de la persona del estudiante, lo que a su vez implica que, en su talante profesional y humano, el docente deba reflejar una apertura hacia el diálogo y la comunicación. La capacidad de escucha se convierte así en un pilar del trabajo de quien se compromete en procesos de retención estudiantil. La IU Pascual Bravo propicia este acercamiento, así se permite diagnosticar más taxativamente su vulnerabilidad y enfrentar las dificultades que estén experimentando; la relación del docente con el estudiante comienza con el reconocimiento recíproco de la condición propia de cada uno como persona, de su carácter ético y de los retos que cada cual tiene que cumplir en su vida para alcanzar el éxito personal; es una relación que está determinada por la exigencia y la persuasión; exigencia en el cumplimiento a cabalidad de sus labores propias, y persuasión porque el maestro es quien lo incita y convence para que de manera autónoma asuma la responsabilidad de su proceso educativo, y para que acepte las opciones de acompañamiento que se le ofrecen. (*Yecid Eliécer Gaviria Restrepo. Docente Ocasional*).

Además de la capacidad del docente para reconocer la vulnerabilidad de sus estudiantes, se necesita dar a conocer más la inspiración que genere en ellos, para la vinculación afectiva con el aprendizaje, es un elemento clave en el

éxito de la retención. "Cautivar" o "enamorar" al estudiante de su carrera aparece de manera recurrente como el catalizador del éxito a nivel pedagógico. Esto conduce a pensar que el docente guía, orienta y acompaña, pero en especial enamora al estudiante de lo que hace y de las instalaciones de donde lo hace, de lo que conoce, de cada cosa que aprende. Enamorar al estudiante de las asignaturas resulta vital para su supervivencia y su permanencia en la universidad, ya que le otorga la plena sensación de valorar lo que se aprende y se aplica, pero exige del docente una actitud de compromiso y una exhortación a su recursividad pedagógica.

La capacitación y formación de los docentes por parte de la IU Pascual Bravo juega un papel muy importante en el aprendizaje, pues se supone que para optimizar las destrezas de los maestros, en aras de mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje, es prioritario contar con programas de actualización y profesionalización continuos y permanentes, que además estimulen sus habilidades pedagógicas e investigativas, para vincular de manera más efectiva a los estudiantes en sus procesos de aprendizaje.

También es importante que se enriquezca el debate sobre deserción y retención, y la búsqueda de transformaciones consensuadas de los programas que se proponen; esto implica que se fortalezcan los mecanismos de comunicación y socialización de la institución, de tal manera que los docentes se informen sobre el fenómeno de deserción y se interesen por participar en las acciones que se propongan.

La educación del siglo pasado no se ajusta a las necesidades del siglo XXI. La IU Pascual Bravo conocedora de esta realidad, propicia condiciones que estimule los talentos y la riqueza individual de cada uno de los jóvenes pascualinos, liberando su creatividad y permitiéndoles descubrir su vocación, en lugar de homogeneizar y estandarizar, valores imperantes en la educación del siglo pasado; se trata de educar para la incesante flexibilidad mental y formativa que demanda el nuevo siglo.

La creación de un ambiente innovador requiere la presencia de una serie de agentes (docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo) que contribuyan a mantener un clima que esté articulado a través de lo académico y el entorno sociocultural. El docente es el encargado de construir ambientes innovadores seleccionando diferentes estrategias; y el personal administrativo busca encaminar, mejorar la relación y comunicación con la parte educativa, en la Institución Universitaria Pascual Bravo; la comunicación con la parte administrativa, juega un papel muy importante, por tal motivo se deberían de crear estrategias para que el personal administrativo atienda más rápido las demandas del personal educativo (profesores, estudiantes), teniendo así un ambiente más correlacionado con una excelente comunicación.

El sostenimiento de esta estrategia y el desarrollo de otras, será insumo para generar condiciones de permanencia en la institución, lo que hacia el futuro se debe reflejar en unos egresados formados de manera integral, de buen recibo por parte de la sociedad y el sector productivo, mucho más en un contexto social donde se impone una rápida y continua innovación frente a un medio

continuamente cambiante, esto implica que todas las instituciones de educación superior están igualmente sometidas a una dinámica de cambio, y que aquellas con una escasa capacidad de innovación, pierden rápidamente su pertinencia social.

Un ejemplo de la dinámica de cambio se expresa en las nuevas demandas de oportunidades educativas, tanto para los jóvenes como para los adultos que trabajan y que precisan de actualización, recalificación y re-aprendizaje. Son éstas necesidades derivadas de rápidos y profundos cambios en el mercado de trabajo, generados por una economía basada cada vez más en el conocimiento, y cuya principal característica es la innovación continua, gracias a esta relación y un mundo en constante evolución, diferentes empresas en el mundo de la industria optan por tener un personal de empleados más calificado, teniendo así convenios con universidades para fomentar a los trabajadores de sus plantas a tener una mejor educación y generar más conocimiento que puedan ayudar a crecer económicamente la empresa o en el mundo de la industria en el que trabajan, un ejemplo claro de esto es la IU Pascual Bravo, en donde muchos empleados de la industria de la ciudad, optan por ingresar a la misma a hacer sus estudios superiores ya que las empresas en donde trabajan le brindan la oportunidad de complementar y profundizar más sus conocimientos técnicos en el campo en el que se están desempeñando, represando una relación de gana-gana tanto para el trabajador, la industria y la sociedad.

La dirección de la institución debe procurar la consolidación de un sistema de información interno que alimente el Observatorio de Educación Superior de

Medellín (ODES), que permita hacer seguimiento al sistema de educación superior de Medellín. (*María Clara Ramírez. Directora de Sapiencia*).

Debe procurar así mismo, un mayor afianzamiento de la oferta de formación técnica y tecnológica con el desarrollo de estrategias de marketing educativo que tengan pertinencia social; siendo esta una de las marcas institucionales más reconocidas en el ámbito local, regional y nacional; lo anterior iría en consonancia con las directrices de la OCDE, en el sentido de profundizar y democratizar esta oferta académica que es la que más necesita el país en estos momentos para su desarrollo económico. (*María Clara Ramírez. Directora de Sapiencia*).

La profundización de la oferta de formación en la modalidad digital, también debe ser un compromiso de la alta dirección, aprovechando la gran ventaja que tiene de operar la estrategia digital arroba Medellín, para que muchos más jóvenes tengan la opción de formarse en E-learning o B-learning según sus necesidades e intereses. (*María Clara Ramírez. Directora de Sapiencia*).

Tabla 5:
Debilidades y fortalezas categoría Gobernanza

GOBERNANZA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
❖ Débiles Estrategias de comunicación y socialización entre los docentes que no propician el debate entre retención y deserción.	✓ Compromiso de la alta dirección para potenciar el departamento de Bienestar Universitario, y nombramiento de profesores de tiempo completo.
❖ Las demandas del personal educativo (profesores, estudiantes) no se atienden oportunamente por parte del personal administrativo.	✓ Con la estrategia Sinergia liderada por Sapiencia, los estudiantes de las tres IES podrán ver materias en cualquiera de éstas próximamente.
❖ Escasa cultura de participación en espacios democráticos de decisión institucional.	✓ Modelo pedagógico mixto (conductismo, construccionismo, conectivismo)
❖ “Los métodos de admisión en la institución, no garantizan que se puedan identificar estudiantes con problemas de aprendizaje”.	✓ Capacitación y actualización docente permanente, para potenciar sus habilidades pedagógicas e investigativas.

6.3 Deserción

La deserción, según los Sistemas Complejos Adaptativos (SCA), se considera como un disfuncionamiento institucional; el mismo tiene tanto causas exógenas como endógenas; siendo las primeras las de carácter socioeconómico y académicas prevalentemente, donde el estudiante viene antecedido por variables como la edad, cuando llegan a la educación superior siendo aún menores de edad; o que ya se han casado, influyendo esto en las limitaciones de tiempo, necesario para ser dedicado al estudio; presiones familiares y sociales; costos monetarios y de tiempo que se deben afrontar al estudiar en otra ciudad; calamidades familiares y problemas de salud; discriminación social por razones de orientación sexual, raza o religión. Las segundas, además de tener

expectativas no satisfechas porque no le encuentran un futuro a lo que están estudiando por falta muchas veces de no tener un proyecto de vida claro, se suman la falta de apoyos económicos institucionales para matrícula y sostenimiento, mala relación con los docentes y personal administrativo, bajo porcentaje de docentes por estudiante que afecta tanto la calidad como el aprendizaje, inestabilidad en el ritmo académico en muchas instituciones de educación superior, entre otras.

La Institución Universitaria Pascual Bravo, dentro de otras estrategias para promover la permanencia estudiantil, contempla el fortalecimiento de sus capacidades institucionales para desarrollar y ejecutar políticas y programas de fomento de la permanencia y graduación estudiantil, en términos de lineamientos, estrategias, metodologías y equipo humano, dirigidos al mejoramiento del bienestar institucional. En este sentido, se encaminan los esfuerzos para que la Institución considere estas situaciones en sus planes y políticas internas, a la vez que les permita estrechar la relación entre el fomento de la permanencia y el mejoramiento de la calidad, mejorar la capacidad para hacer seguimiento, evaluar resultados e impactos, y gestionar la vinculación de los actores públicos y privados en la implementación de acciones para afrontar la deserción y lograr reducirla a niveles inferiores al 5% que serían los deseables.

El fortalecimiento de los programas institucionales de apoyo a los estudiantes (nivelación y refuerzo académico, fortalecimiento del bienestar y apoyo vocacional, orientación psicopedagógica, apoyos socioeconómicos y

financieros, entre otros), es el resultado mediante el cual se evidencian los esfuerzos realizados en cada uno de los componentes hacia los cuales apunta la IU Pascual Bravo; lo cual en última instancia, procura el desarrollo integral del estudiante, así como su bienestar y buen desempeño académico en general. Así mismo, con respecto al factor socio económico, entendiendo que el costo de la matrícula y el sostenimiento del estudiante son de los factores primordiales causantes de la deserción universitaria, la Institución Universitaria Pascual Bravo ha implementado diversas opciones de apoyo a los gastos académicos de los estudiantes pascualinos mediante ayudas como el **presupuesto participativo (PP)**, **Fondo EPM**, **becas departamento de Antioquia**, **estudiante auxiliar**, programa este que consiste en que aquél que lleve dos semestres cursados en la institución, vaya completo en su plan de materias cursadas y haya obtenido un promedio académico en el semestre anterior superior a 3.5, se puede postular para servir como estudiante auxiliar en cualquiera de las dependencias administrativas de la institución, o como apoyo a los docentes en los proyectos de investigación que adelanten; la institución, a los que resulten favorecidos en esta convocatoria, la misma que ofrece un cupo de aproximadamente 100 estudiantes, les hace un reconocimiento económico del 50% del valor de la matrícula del semestre siguiente; de igual manera, reconocimiento económico del 80% del valor del semestre siguiente a los estudiantes con los **mejores promedios por programa** por semestre; entre otros.

A partir del año 2017, la alcaldía de Medellín, a través de Sapiencia, viene desarrollando una estrategia de acceso a la educación superior en las tres

instituciones adscritas a la misma, entre las que se encuentra la IU Pascual Bravo, como complemento a las otras estrategias arriba mencionadas; la misma consiste en becar a estudiantes de sectores de la ciudad (comunas y corregimientos) que históricamente han mostrado un rezago en el acceso a la universidad por las condiciones socioeconómicas de la mayoría de los habitantes de esas localidades, para que cursen programas tecnológicos que está demandando el sector productivo de la ciudad, departamento y país, y que se ofrecen en las mismas instituciones.

La estrategia no ha sido efectiva para el propósito que está siendo diseñada, que es la ampliación de cobertura educativa, ya que la misma está exenta de requisitos clave como vocación profesional, ausencia en su gran mayoría, de competencias lógico-matemáticas y de lecto-escritura necesarias para un adecuado desempeño académico que les posibilite la aprehensión de los saberes propios para su avance en los niveles superiores.

Por carecer de ello, la deserción para los agrupados bajo esta estrategia, ha sido superior al 50% en el primer año de formación; lo que está representando no sólo la pérdida de oportunidades y de proyectos de vida personales y familiares, sino también la posibilidad de que nuevos profesionales potencien el aparato productivo de la ciudad y del país; adicional, a que estos recursos invertidos en esta estrategia, no están surtiendo el efecto social para el cual fueron pensados; dejándose de invertir en otros frentes sociales igual de importantes a la educación superior.

Tabla 6:
Debilidades y fortalezas categoría Deserción

DESERCIÓN	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
❖ La deserción en los últimos diez años en la IUPB 2007-2017 (12.88), se muestra por encima de la media nacional (9.3%); y departamental (9.55%) con base en datos del SPADIES del 2015. ❖ No existen estrategias de mediación entre estudiantes y profesores para evitar la deserción tipo monitores. ❖ La mayoría de los docentes no conocen registros oficiales de la deserción institucional. ❖ La deserción se da principalmente por bajas competencias en las áreas de ciencias básicas, por la impreparación con la que llegan del colegio. ❖ Una de las razones por las cuales la deserción se muestra por encima de media nacional, radica en que a ésta se suman los estudiantes que cursan programas en modalidad digital; y los del programa de regionalización, donde la deserción es particularmente alta, con tasas que superan el 60%.	✓ fortalecimiento de los programas institucionales de apoyo a los estudiantes (nivelación y refuerzo académico, fortalecimiento del bienestar y apoyo vocacional, orientación psicopedagógica, apoyos socioeconómicos y financieros, entre otros) ✓ Flexibilización de planes de estudio y fechas de reingreso.

CAPÍTULO 7: NUEVAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA PERMANENCIA ESTUDIANTEL EN LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO

Se ha venido argumentado que el concepto de capacidad institucional es la evolución del que se conoció en las organizaciones hasta principios de la década del 80 del siglo pasado en Estados Unidos como “fortalezas institucionales”, y que con la consolidación de los estudios organizacionales en la década subsiguiente tanto en Norteamérica como en Europa, el mismo empieza a ser adoptado y apropiado por dicha disciplina, hasta generalizarlo no sólo en los estudios organizacionales, sino en la administración en general.

El estudio y análisis de las organizaciones hoy debe ser producto de una nueva cultura de la autoevaluación, pues bien se sabe que éstas no son lineales, que la entropía es la constante y que cada vez son más sensibles a las innovaciones que el medio exige sin previo aviso; lo corrobora la teoría de los sistemas complejos adaptativos, las organizaciones, hoy más que nunca, están siendo afectadas por las complejidades del contexto mundial que se vive, lo que afecta todo su ambiente organizacional; revalida esto la premisa que plantea la teoría de la contingencia, según la cual, *el ambiente cambia las organizaciones*; así las cosas, si el futuro de las organizaciones es cada vez más impredecible, las del siglo XXI tienen la obligación de saberse adaptar a una realidad turbulenta y compleja si no quieren desaparecer; pues una organización es más exitosa, cuando logra comprender la complejidad que le afecta como un proceso consustancial a su naturaleza, y dispone los medios para hacer operativa la misma; saber afrontar la adversidad es condición para la pervivencia, lo que las obliga a ser mas resilientes; así, el proceso de seguimiento, control y evaluación

que se debe ejercer sobre éstas, debe garantizar su actualización en procura de que la organización afronte la incertidumbre de manera más exitosa.

Son varios los autores que han hecho aportes sustantivos en el tema de las capacidades institucionales en los últimos veinticinco años (Rosas, Migdal, Sikkink, Oszlak, Repetto, Weiss; entre otros); las mismas tienen en común que su definición, implementación y desarrollo están relacionadas con la capacidad de los líderes de las organizaciones para la toma efectiva de decisiones; de acuerdo al nivel de gobernanza de éstas, serán más oportunas y efectivas las capacidades definidas; en el entendido de que dada la complejidad de la sociedad actual, las capacidades institucionales de las organizaciones deben ser repensadas, replanteadas, rediseñadas o suprimidas, de manera cada vez más frecuente, por unas más acordes a las necesidades del turbulento entorno que hoy se vive.

Para las organizaciones universitarias, las mismas que según la teoría de la ambigüedad son lo que se ha dado en llamar “*anarquías organizadas*”, las capacidades institucionales de éstas se soportan fundamentalmente en los tres ejes sustantivos universales (docencia, investigación y extensión); organizaciones que a su vez tienen como misión el conocimiento a través de la generación, transmisión y difusión, dependiendo del talento humano y del aparato organizacional que las configura; de igual manera, partiendo de la premisa de que las universidades son agentes del cambio, están mas habilitadas, gracias a su autonomía en procesos organizacionales claves, para diseñar e implementar sus propias capacidades institucionales de acuerdo a sus necesidades tanto internas como externas; facilitado esto último por el proceso de autoevaluación en el que andan inmersas en procura de su mejoramiento continuo;

así pues, el rediseño de las capacidades institucionales de las organizaciones universitarias, es una condición sine qua non para garantizar su permanencia y vigencia en la sociedad del siglo XXI llamada de la información y el conocimiento; ese debe ser el norte que no debe dejar perder la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Con base en la investigación realizada, el hallazgo fundamental respecto por qué la deserción es una disfuncionalidad institucional en la Institución Universitaria Pascual Bravo, se centra principalmente en una política oficial de ampliación de cobertura en educación superior mal planteada, sin mayor requisito que el mero cumplimiento de unas condiciones sociodemográficas que deben ser desfavorables, vivir en la ciudad de Medellín y haber terminado el bachillerato en colegio público; primando en ello la laxitud y escasa rigurosidad, sin que medie un real proceso de selección que obedezca a un real mérito; circunstancia esta que la institución desde hace varios años, ha tenido frente al proceso de ingreso a la misma de los estudiantes; incluso de su personal docente.

La IU Pascual Bravo, no ha estado exenta a la ola globalizadora que desde la década del 90 del siglo pasado se viene implementando frente al tema de la cobertura educativa, fundamentalmente en los países alineados con las políticas neoliberales; objetivo plausible para el desarrollo social y económico de cualquier país con una economía de libre mercado, mucho más si es una nación en vía de desarrollo como Colombia, donde los niveles de acceso a la educación superior han estado históricamente por debajo del 50%; con las consecuencias de subdesarrollo, inequidad y pobreza que ello conlleva; pero como toda decisión política de carácter nacional y transnacional, el cumplimiento de indicadores es lo que termina primando, por encima

de los verdaderos logros sociales que acorten la brecha de la desigualdad; la adopción de muchas de estas decisiones no son objeto del análisis especializado y riguroso para su implementación por parte de los gobiernos y comunidades científicas y académicas; y mucho menos de sus alcances y consecuencias para los distintos países.

En el caso concreto de la Institución Universitaria Pascual Bravo, como se ha venido argumentando, su adscripción a la alcaldía de Medellín la sitúa en un lugar de privilegio desde hace diez años cuando esta decisión se tomó por parte del gobierno nacional y el municipal en su momento; su carácter público la perfila, entre otras cosas, para que el grueso de la población estudiantil que se matricula, sea de las mas desfavorecida económicamente de la ciudad, región y país, razón por la cual, los esfuerzos que en materia financiera y estrategias de acceso a la educación superior pública que han venido desplegando en los últimos quince años los distintos gobiernos locales que ha tenido la ciudad en ese lapso para favorecer a estas poblaciones y perfilar una política pública educativa de largo aliento, con el propósito fundamental de empezar a gestar los cambios sociales que requiere con urgencia no sólo la ciudad de Medellín, sino todo país, sea la de ampliar la cobertura educativa especialmente para este tipo de población, para empezar a cerrar la brecha en materia de educación superior, fundamentalmente en la ciudad de Medellín, cuyos niveles de acceso siguen estando por debajo del 50% a nivel nacional, como lo muestra la tabla N°1.

Lo anterior, se ha venido traduciendo en infinidad de apoyos económicos, académicos y psicosociales no solamente de la municipalidad, sino de la institución misma, a la que cada vez se suman nuevos apoyos legales, a través de normas que vía impuestos, el gobierno nacional reglamenta para favorecer el acceso a la educación y la

permanencia en todos los niveles de formación, como el que contempla la ley 1819 de 2016 (Ley de reforma tributaria), misma que obliga a las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia, destinar del 20% de los excedentes del ejercicio financiero del año anterior que según la ley 79 de 1988 (ley del sector cooperativo) debe ser destinado a educación, el 10% a las instituciones de educación superior públicas que tengan sede en la ciudad donde se encuentre la cooperativa, hasta el año 2019; sin que ello se haya visto reflejado en la reducción de la deserción; configurando lo que se ha venido repitiendo, en una disfuncionalidad institucional, a la que hay analizar desde ópticas distintas con las que siempre se ha mirado, porque el fenómeno viene in crescendo; la cobertura educativa es una decisión política necesaria mucho mas en el contexto colombiano; pero esta debe ir articulada a unas condiciones de permanencia de los estudiantes favorecidos con esta apertura, mucho mas cuando esta ampliación de cupos se ofrece con garantías de becas y otro tipo de apoyos institucionales como manutención, complementos alimentarios, tiquete para el transporte estudiantil ; entre otros.

La laxitud aludida al comienzo para el acceso a la educación superior en términos generales en el país, pero particularmente para el caso motivo de esta investigación, la Institución Universitaria Pascual Bravo, debe ser considerada por la alta dirección de la institución para ser sometida a un análisis responsable y profundo, por las implicaciones que está teniendo la misma en la dinámica propia de las instituciones de educación superior; dinámica que se traduce principalmente en garantizar acceso a cupos universitarios de los jóvenes recién salidos del bachillerato y de colegios públicos de la ciudad, sin el requisito de los mínimos exigidos para

garantizar que el que está ingresando reúne las condiciones en competencias académicas, comportamentales y actitudinales para que su proceso formador sea el requerido para habilitarlo con la integralidad profesional que necesita para su desempeño de excelencia en la sociedad.

Los apoyos económicos que se les está ofreciendo a los jóvenes que están ingresando a la institución para que se formen profesionalmente, no lo están valorando en su real dimensión, pues muchos de ellos están desertando sin que se les aplique ningún tipo de sanción; se aplica aquí el viejo aforismo popular “Lo que nada nos cuesta, volvámoslo fiesta”.

La deserción en la IU Pascual Bravo por período, dentro del lapso analizado (2007-2017), es decir la que se presenta en los dos primeros períodos del año, en promedio fue del 12.88%; y la del último año (2017), ambos períodos fueron del 11%; adicional a ello, la agencia de educación superior de Medellín –Sapiencia-, desde el año 2017 viene apoyando con el programa “becas Sapiencia” a cerca de 1.000 estudiantes nuevos de varias comunas y corregimientos de la ciudad, donde se ha evidenciado hay menos acceso a las ofertas de educación superior principalmente por las condiciones socioeconómicas, ya que la mayoría de las familias de esos sectores, son de estratos socioeconómicos 1 y 2, para que ingresen y tengan la oportunidad de estudiar programas tecnológicos que está demandando el sector productivo de la misma y que ofrece la institución, como desarrollo de software, entre otros, sin ningún requisito distinto al vivir en dichas comunas y corregimientos, haber terminado el bachillerato en un colegio público y tener menos de 25 años, sin otra contraprestación que terminar el programa y graduarse; el resultado ha sido una deserción cercana al 50%, lo que se

traduce en primera instancia en pérdida de recursos públicos, que bien pudieron haberse invertidos en otros sectores sociales para un mayor aprovechamiento de las comunidades; y en pérdidas de oportunidades para tanto joven que necesita y quiere formarse en educación superior que les permita superar el círculo vicioso de la pobreza y la violencia, tan propia de esas comunidades a las que pertenecen.

Las circunstancias arriba descritas, obligan a un replanteamiento de la estrategia de ofrecer cobertura educativa en educación superior por parte de la alcaldía de Medellín, ya que no tiene sentido la inversión de sumas importantes del presupuesto público en este frente, a jóvenes que muchos de ellos aún no tiene claro lo que quieren en la vida, pesando mas sobre los mismos, la necesidad de trabajar que de estudiar; y lo más preocupante, sin ningún tipo de correspondencia por parte de los beneficiados, y si la mayoría no van a ser conscientes de la oportunidad que la alcaldía les está brindando; aumentando de esta manera los niveles de deserción que actualmente registra la institución; y esta misma, en aras de mantener unos ingresos financieros constantes mientras se mantenga la estrategia promovida por Sapiencia de garantizar graduación de la cohorte, no puede permitir que por garantizar la permanencia de los estudiantes, se sacrifique la calidad de la formación académica, pues aquí se pone en grave riesgo el prestigio institucional, el mismo que se ha ganado, gracias a que se tenían unas exigencias de ingreso a la misma relacionadas con unas competencias académicas, lo mismo que aptitudes y actitudes, validadas en un examen de admisión y una entrevista; de los que nunca se ha debido prescindir, porque es bien sabido que la educación superior implica niveles de exigencia académica para la formación íntegra e integral; niveles que siempre hay que mantener para que la sociedad y en especial el

sector productivo, tengan la certeza y confianza de que la universidad les está ofreciendo un talento humano formado en medio del rigor científico y académico, que serán capaces de liderar los procesos de transformación social, política y económica que requiere la sociedad para su progreso en todos los órdenes.

La cobertura no puede significar menoscabo de la calidad; la calidad es una propiedad que se da en un proceso desde que comienza hasta que finaliza; y esa calidad traducida en formación académica del nivel superior, debe empezar de manera rigurosa con el proceso de admisión a la universidad; los aspirantes a ser profesionales en cualquier disciplina, deben tener muy claro su proyecto de vida frente a una de las preguntas clave que se debe hacer para su ingreso a la educación superior: ¿qué quiero estudiar y qué tipo de profesional quiero ser para la sociedad?; en este aspecto, a la universidad no se puede llegar a improvisar en un tema tan trascendental para un proyecto de vida personal, y mucho mas en esta época, donde los niveles de exigencia cada vez son mayores, en gracia a la globalización, donde ya no se forma para lo local, sino para el desempeño en un mundo cada vez mas interdependiente que exige competencias globales, no solamente en el área de formación específica, el dominio de las herramientas TIC y de varios idiomas, entre otras; además de un desarrollo de la inteligencia emocional que le permita el manejo de capacidades relacionales asertivas y resilientes exitosas, en medio de una complejidad social generadora de circunstancias estresantes por el nivel de competencias y exigencias personales y sociales.

7.1 Acceso a la educación superior por MÉRITO con pertinencia y calidad para la permanencia estudiantil

El objetivo de esta nueva capacidad institucional o eje estratégico fundamental para la IU Pascual Bravo, es garantizar el acceso a la educación superior soportado en la validación de las competencias mínimas necesarias a nivel académico, personal y actitudinal que permita un proceso formativo de calidad articulado al sistema educativo con las demás capacidades institucionales que posibilite una formación integral, coherente y contextualizada; la regla de oro de esta capacidad institucional, misma que debe ser el eje central de la misión institucional de la IU Pascual Bravo, es que a la institución deben ingresar los aspirantes que demuestren ser los mas competentes para adelantar la formación profesional que la institución ofrece en cada uno de los programas tecnológicos, profesionales y de postgrado; con el compromiso que la misma, los formará con la sapiencia requerida por la sociedad, para que se inserten exitosamente en el sector productivo, social y político que ésta demanda cada vez con más fuerza, y se conviertan en las generaciones de relevo encargadas de catapultar su progreso y desarrollo .

El control, que es propio de toda organización humana, una capacidad institucional como ésta, en las organizaciones universitarias, deberá ser la garante de que el proceso de entrada (ingreso) de los estudiantes, va a estar soportado en las condiciones de máxima calidad institucional, para que el “durante”, es decir, su permanencia, sea la materialización exitosa de esas aspiraciones individuales, la de convertirse en un verdadero profesional; garantizando que en el proceso de salida va a

continuar su ascenso personal y social; en una sociedad que le va a posibilitar su crecimiento en todos los órdenes.

La autonomía de las universidades, valor fundamental de las mismas; que está consagrada en la Constitución Política de Colombia de 1991(*artículo 69*); en la Ley 30 de 1992 (Ley general de educación) en su *artículo 29 literal e*; y refrendada por la sentencia de la Corte Constitucional N° C-337/96, le da todas las herramientas a las organizaciones universitarias para definir el proceso de admisión de los estudiantes; razón de ser de las mismas; esta garantía constitucional, como pocas, las gradúa en su mayoría de edad, pero muchas de ellas aún continúan en la adolescencia, sin alcanzar la madurez institucional, porque su autonomía no la han sabido aprovechar para consolidar organizaciones robustas institucionalmente, cuyos ejes misionales fundamentales de docencia, investigación y extensión, tengan el relieve y el peso que las hagan sobresalir en la sociedad como unos verdaderos centros de saber, que sean el faro que las sociedades y el mundo necesitan para su evolución.

Muchas de ellas, principalmente las públicas, han asumido el facilismo mendicante ante un Estado, que asumiendo actitudes paternalistas, les provee los recursos para garantizar su funcionamiento; o se los transfiere para aumentar la cobertura, a través de becas a los estudiantes, con programas como “Ser pilo paga” que lidera el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, garantizando la formación profesional de los estudiantes de todo el país que obtengan los mejores resultados en las pruebas “Saber 11”; programa que actualmente está favoreciendo a la universidades privadas, en detrimento de las públicas, porque los estudiantes pueden escoger la universidad que les guste, y la mayoría están decidiendo realizar su formación profesional en universidades privadas; así las cosas, los recursos públicos se

están yendo para las universidades privadas, generando un problema adicional que no se había dimensionado.

Las universidades públicas deben madurar para ganarse la autonomía como organizaciones que deben ser capaces de generar recursos importantes que les permita su crecimiento exponencial, y no depender exclusivamente de los recursos que el papá Estado les quiera transferir; sólo lograrán esto, cuando comprendan que son la fuente nutricia de las transformaciones de la sociedad, y que deben ser el modelo de organización transparente, eficiente y eficaz en todos sus procesos, para que sus egresados culminen sus estudios con los más altos niveles de calidad y rendimiento.

Los indicadores clave de esta capacidad deben ser, entre otros:

Tabla 7:
Capacidad Institucional 1

Capacidad Institucional
Acceso a la educación superior por MÉRITO con pertinencia y calidad para la permanencia estudiantil
Indicador
N° de estudiantes inscritos para ser admitidos a los programas que oferta la IU Pascual Bravo
N° de estudiantes admitidos por programa
N° de estudiantes admitidos por semestre
N° de estudiantes admitidos provenientes de colegios públicos
N° de estudiantes admitidos provenientes de colegios privados
Condiciones de ingreso (individuales y familiares)
Caracterización de la población matriculada (estratificación socioeconómica y género)
Situación académica (antes, durante y después).
Horas de asistencia a clase
Materias matriculadas por semestre
Apoyos ofrecidos
N° de docentes catedráticos, ocasionales y de carrera
Formación profesional de los docentes
Cursos de formación y actualización docente
Rango salarial de los docentes
Programas ofrecidos en modalidad digital (virtual)
Cursos ofrecidos en modalidad digital

Postgrados ofrecidos por parte de la institución y en convenio con otras entidades
Programas ofrecidos a nivel regional
N° de municipios con programas de regionalización
N° de estudiantes matriculados en programas de regionalización
Análisis del sector o sectores en los que trabajará
Perfil del talento humano que se requiere
Identificación de los campos de actuación para los futuros graduados
N° de estudiantes en práctica profesional
N° de convenios firmados con empresas
N° de libros por estudiante en biblioteca.
N° de libros por programa
N° de convenios firmados con universidades extranjeras
N° de convenios firmados con universidades nacionales
N° de estudiantes en pasantías internacionales
N° de profesores en pasantías internacionales

7.2 Bienestar institucional articulador de todas las capacidades institucionales de la organización universitaria Pascual Bravo.

El bienestar institucional tiene que ir más allá del mero asistencialismo al estudiante universitario u oferta de servicios institucionales; su objetivo fundamental debe ser propender por la formación integral en una dimensión biopsicosocial de toda la comunidad universitaria, especialmente al estudiante como centro del proceso formativo, atendiendo las necesidades no sólo de formación integral, sino la introyección en valores ciudadanos en un contexto de diversidad cultural que los prepare para un proyecto de vida en un contexto de complejidad social.

El bienestar institucional debe ser un eje articulador de las demás capacidades institucionales de la organización universitaria; tiene la misión de propiciar y garantizar las condiciones de bienestar institucional no solo de los estudiantes, sino del resto de comunidad académica, canalizando toda la oferta institucional en función de un mejor estar de todos sus integrantes; debe conjuntamente con la dependencia encargada del

eje misional docencia, liderar todo el proceso de permanencia de los estudiantes en la institución, garantizar que su estancia en la misma, representa los anhelos de desarrollo personal, profesional y social.

Los indicadores clave de esta capacidad institucional deben ser, entre otros:

Tabla 8:
Capacidad Institucional 2

Capacidad Institucional
Bienestar institucional articulador de todas las capacidades institucionales de la organización universitaria.
Indicador
Nº de personal vinculado y contratistas
Asesoría psicológica presencial
Asesoría psicológica en línea
Talleres de acompañamiento para la formación integral para estudiantes y empleados
Acciones de prevención frente al consumo de sustancias psicoactivas
Talleres para promover habilidades, destrezas y competencias en la comunidad académica.
Nº de tutores para acompañamiento pedagógico
Acciones para la convivencia, inclusión y permanencia
Acciones de educación vial
Escuela de padres
Acciones para la integración familiar
Acciones deportivas
Escenarios deportivos
Acciones culturales
Escenarios culturales
Programas de salud
Promoción socioeconómica
Nº de estudiantes con complemento alimentario
Programa tiquete de transporte estudiantil
Créditos educativos ICETEX
Fondo Sapiencia pregrados con recursos de EPM y universidades
Presupuesto participativo (PP)
Jóvenes en acción
Póliza estudiantil
Nº de estudiantes con apoyo institucional
Nº de estudiantes sin apoyo institucional
Programas para la inclusión social

Tabla 9:
Categorización para datos obtenidos a través de la entrevista

Categorías de análisis de datos Población entrevistada 27		
Categorías	Población	Frecuencia por pregunta
I. De capacidades organizacionales	1. Rector	5,6,7
	2. Directora Sapiencia	2
	3. Vicerrector de docencia	5
	4. Decanos	4,5,6
	5. Profesores	1,2,3,4,5,6
	6. Estudiantes	1,2,3,4,5,6,7
	7. Egresados	1,2,3,4,5
	8. Padres de familia	0
II. De gobernanza	1. Rector	4
	2. Directora de Sapiencia	2, 3
	3. Vicerrector de docencia	3,4
	4. Decanos	7
	5. Profesores	3,5
	6. Estudiantes	1,3,4
	7. Egresados	4
	8. Padres de familia	0
III. De deserción	1. Rector	1,2,3
	2. Directora de Sapiencia	1
	3. Vicerrector de	

docencia	<i>1,2,3</i>
4. Decanos	<i>1,2,3</i>
5 Profesores	<i>0</i>
6. Estudiantes	<i>0</i>
7. Egresados	<i>4,5</i>
8. Padres de familia	<i>0</i>

CONCLUSIONES

A partir de las categorías definidas para la investigación, a saber: capacidades institucionales, gobernanza y deserción (ver anexo 2), y la aplicación del instrumento de recolección de información definido para la misma, el cual fue la entrevista semiestructurada, a los 27 participantes que hicieron parte del estudio, se hace un análisis de la deserción en la Institución Universitaria Pascual Bravo relacionada con la variable **organizacional** que Tinto (2001) identifica como una de las cinco causas que inciden en dicho fenómeno; una de las variables objeto de este estudio y en la que se agrupan las tres categorías anteriores.

Las capacidades institucionales, la gobernanza y la deserción, son partes de un todo llamado IU Pascual Bravo; la institución con 80 años de historia y con más de 6.000 estudiantes, muestra una realidad compleja, ya que su naturaleza pública la hace muy vulnerable a los vaivenes políticos del orden nacional, pero principalmente del municipal, porque a pesar de que el rector, como representante legal de la institución elegido por un consejo directivo plural y diverso, donde tienen cabida representantes el alcalde de la ciudad o su delegado; del Presidente de la República, Ministerio de Educación, sector productivo de la ciudad, egresados, estudiantes, profesores, directivos académicos y representante de los ex rectores de Instituciones de Educación Superior Públicas de la ciudad, para un período de 4 años, con posibilidad de reelegirse por un período más, dicho consejo lo preside el alcalde de la ciudad a través de su delegado que es el secretario de educación, el mismo ejerce una influencia importante en materia de decisiones clave como la asignación de recursos de la municipalidad para inversión, generando esto un necesario alindramiento por parte la dirección de la

institución, si se aspira que las relaciones fluyan con la municipalidad; de no darse esto, las consecuencias serían bien distintas, en detrimento de la institución misma, por la dependencia que se tiene en materia de recursos financieros, claves para su crecimiento y desarrollo institucional; en ese orden de ideas, la gobernanza, que en el papel se muestra plural y diversa, en la práctica es un ejercicio de deliberación muy pobre por la dinámica propia de una institución pública donde el que pone la plata, pone las condiciones.

Lo anterior hace que la complejidad institucional sea mayor o menor, de acuerdo a la disponibilidad de los recursos, incidiendo, como es apenas natural, en los demás aspectos del ambiente organizacional; afectando de un modo u otro la disfuncionalidad objeto de estudio, pues en la medida en que haya recursos, se podrán contratar más profesores de tiempo completo en la modalidad de ocasionales, se podrá invertir en mejorar la infraestructura institucional, potenciar más los servicios del departamento de Bienestar Universitario que adolece de talento humano necesario para poder ampliar su espectro de atención con todas demandas institucionales, relacionadas especialmente con la población estudiantil, y una de las dependencias que institucionalmente requiere de mayor atención e intervención institucional, clave para generar condiciones de retención estudiantil.

Los resultados arrojados por la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, se analizaron metodológicamente con base en la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos, y las categorías de análisis definidas para la misma: capacidades institucionales, gobernanza y deserción.

Respecto a la categoría capacidades institucionales, la población entrevistada manifestó circunstancias que se viven en el interior de la organización, que evidencian debilidades institucionales relacionadas con los tres ejes misionales propios de una institución universitaria (docencia, investigación, extensión); dichas debilidades se resumen en los siguientes aspectos:

- Laxo proceso institucional de admisión de los estudiantes, lo que está permitiendo que ingresen muchos de ellos sin las competencias básicas en áreas como las ciencias básicas (lógica-matemática) y lecto- escritura, claves para una adecuada fundamentación académica; problemas de aprendizaje, relacionales, comportamentales, aptitudinales y actitudinales; poca claridad en lo que les interesa estudiar, difusos proyectos de vida; además de los familiares, hogares que la mayoría son disfuncionales y por ende generadores de problemáticas adicionales de tipo emocional como la baja o alta autoestima, relacionales, que fácilmente los conducen al consumo de sustancias psicoactivas; problemática que se vive con fuerza en la institución.

Lo anterior, viene configurando la llamada disfuncionalidad deserción, misma que es atendida débilmente, pues las actuales capacidades institucionales o ejes estratégicos, no responden efectivamente a reducirla por varias razones aludidas, entre ellas: no es lo suficientemente socializada con el cuerpo profesoral, paradójicamente los primeros en evidenciarla; no existen estrategias de mediación entre estudiantes y profesores para evitarla, tipo monitores, que se ha demostrado son una importante estrategia para lograr la permanencia estudiantil por el acompañamiento académico y psicosocial que éstos deben hacer al estudiante que muestra características de posible

desertor; esta no ha sido abordada en un debate institucional porque las estrategias de comunicación y socialización entre los docentes son débiles, en gracia a que la mayoría de ellos son catedráticos, cuyo sentido de pertenencia con la institución es muy frágil; sólo en los últimos cinco años, se vienen haciendo esfuerzos desde la dirección institucional para lograr el nombramiento de profesores de carrera, de los que se espera un compromiso con la institución mucho mayor.

- El modelo pedagógico de la institución no es suficientemente conocido por los actores clave del proceso pedagógico (estudiantes - maestros).

- El conocimiento de las normas es precario por parte de muchos estudiantes, lo que hace una pobre aprehensión de sus deberes y derechos, por ende de su sentido de responsabilidad y empoderamiento institucional.

- La relación que se tiene con los padres de familia es muy marginal, en momentos donde por las características de los jóvenes, en la que prevalece su inmadurez emocional y disfuncionalidad familiar, se precisa de espacios institucionales que impliquen la participación de los padres de familia como corresponsables del proceso formador.

- El personal de apoyo de los procesos misionales no goza de la estabilidad laboral que garantice la continuidad de los mismos, por la interrupción de los contratos cada que termina un semestre académico.

- El presupuesto de funcionamiento de la institución es insuficiente, lo que no permite ampliar la y modernizar la planta del personal administrativo y docentes de

carrera; lo cual no permite garantizar las exigencias del Ministerio de Educación Nacional en materia de acreditación de programas y de la misma institución.

- La articulación de la oficina de Bienestar Universitario con las demás dependencias de la institución, es aún insuficiente.

Frente a la gobernanza institucional, aunque se hacen esfuerzos desde la dirección de la organización para posibilitar la participación en decisiones clave de la misma, esta se muestra aún frágil porque la cultura de la participación es precaria; a esto se suma que muchas demandas de actores fundamentales de la comunidad educativa (estudiantes- profesores), no son atendidas oportunamente por parte del personal administrativo encargado de ofrecerlas.

RECOMENDACIONES

El análisis de la deserción como disfuncionalidad institucional en la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín, realizado en el período 2007-2017, problema de investigación abordado para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿cómo están incidiendo las capacidades institucionales que actualmente tiene la Institución Universitaria Pascual Bravo de Medellín - Colombia, en la atención de este fenómeno y qué otras se necesitan para reducirla?, permite hacer las siguientes recomendaciones:

1. Para que se reduzca la deserción a niveles parecidos a los registrados por el departamento de Caldas (6.06%), en la última medición oficial del Spadies (2015); departamento que sin tener el desarrollo económico y peso específico en el PIB (Producto Interno Bruto) a nivel nacional como el departamento de Antioquia, es el que registra la tasa de deserción por período más baja; el proceso de admisión a la institución, la primera puerta de entrada a la misma, debe estar soportado en el cumplimiento de unos requisitos mínimos relacionados con competencias académicas en áreas claves para un adecuado proceso de aprendizaje como son la lógica-matemática, la lecto-escritura y el razonamiento abstracto; las que se deberán evidenciar en un examen de admisión; lo mismo que una prueba psicosocial o entrevista para valorar competencias relacionales, comportamentales, actitudinales y aptitudinales; trabajo en equipo y proyecto de vida.
2. La institución debe contar con un sistema que permita la caracterización, el seguimiento y atención al estudiante como sujeto, en el que se analice y

monitoree de manera integral aspectos clave como condiciones de ingreso (socioeconómicas individuales y familiares), situación académica (antes, durante y después); y con ella, las horas de asistencia, materias matriculadas en el semestre; apoyos que recibe por parte de la institución o de otras entidades; dicha caracterización permitiría desarrollar estrategias puntuales para diferentes tipos de estudiantes que presenten alarmas de deserción, para de esta manera prevenir la disfuncionalidad antes de que esta se presente.

3. La atención de la disfuncionalidad deserción, requiere de una mayor estabilidad laboral para el personal de apoyo de los procesos misionales, en especial a los que hacen parte de la oficina de Bienestar Universitario, ya que la mayoría son contratistas por tiempos definidos muy cortos (cada cuatro o seis meses); lo que dificulta la continuidad y madurez de procesos institucionales claves.
4. El proceso de selección del cuerpo docente, tanto catedráticos, como ocasionales o de carrera, debe obedecer a criterios técnicos, donde la vocación y la formación en pedagogía y didáctica debe ser la regla; así mismo, en aras de garantizar la calidad académica, y que los procesos de acreditación de programas y de la institución, debe exigirse como mínimo formación pos gradual en maestría.
5. El **PAAP “Programa Asesoría Académica permanente”**, que ha dado tan buenos resultados desde su implementación para la permanencia estudiantil, debe convertirse en una estrategia institucional que abarque todas las áreas

académicas para que el acompañamiento hacia el estudiante sea integral, debe estar liderada por la oficina de Bienestar Universitario de la institución, para una mayor y mejor atención de las variables que pueden afectar la continuidad del proyecto académico de los estudiantes.

6. La institución debe procurar un mayor afianzamiento de la oferta de formación técnica y tecnológica con el desarrollo de estrategias de marketing educativo que tengan pertinencia social; siendo esta una de las marcas institucionales más reconocidas en el ámbito local, regional y nacional; lo anterior iría en consonancia con las directrices de la OCDE, organismo multilateral al que hace poco ingresó el país, en el sentido de profundizar y democratizar esta oferta académica que es la que más necesita el país en estos momentos para su desarrollo económico.
7. Para que la gobernanza institucional sea mas efectiva, se requiere que desde la dirección institucional se promuevan estrategias de una mayor aprehensión de la cultura de la participación democrática, para que a los espacios de cogobierno lleguen voceros que con autonomía y autoridad representen los intereses de sus estamentos, los mismos que deben ir en consonancia con el crecimiento y desarrollo institucional.
8. Institucionalizar la escuela de padres, ya que los padres de familia son un actor clave en el proceso de institucionalización del estudiante que no se tiene muy en cuenta; las características de los jóvenes que están ingresando a la institución, denotan en la mayoría de ellos, grados de inmadurez

emocional, detonante en muchos casos de la deserción temprana; su acompañamiento e involucramiento en el proceso de ingreso a la institución en su primera fase, será factor importante para estimular su permanencia.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El abordaje de esta disfuncionalidad institucional en la Institución Universitaria Pascual Bravo de la ciudad de Medellín – Colombia, no significa que la misma se agote en la presente investigación; las disfuncionalidades son propias de todas las organizaciones, y mucho más las universitarias, que se argumentó, son instituciones que aprenden; lo anterior, permite inferir que hacia el inmediato futuro, se adelanten investigaciones relacionadas con las siguientes líneas:

1. Deserción y estructura organizacional.

La deserción en las instituciones educativas, y particularmente en las universitarias, no dejará de estar presente en las mismas; por una u otra razón, dicha disfuncionalidad será una amenaza institucional, ya que está íntimamente relacionada con la estructura organizacional de las instituciones educativas.

2. Gobernanza institucional y deserción.

La gobernanza como régimen organizacional es el principal de los factores que directamente inciden en las organizaciones universitarias para que la deserción sea una disfuncionalidad; dependiendo de su horizontalidad o verticalidad, será el nivel complejidad y, su incidencia y prevalencia en la organización.

3. Apoyo institucional y permanencia estudiantil.

Los apoyos institucionales cada vez son más importantes para enfrentar la disfuncionalidad deserción en una organización universitaria, habida cuenta de las políticas públicas que a nivel nacional se vienen implementando para aumentar la cobertura educativa; esta se empieza a garantizar en la medida que

los estudiantes cuenten con apoyos institucionales que les garantice la permanencia en medio de una sociedad que privilegia el consumismo, les hace ver otras opciones más inmediatistas; y en donde el desempleo profesional cada vez es mayor, desestimulando la formación universitaria, debido en gran medida a la desarticulación que se tiene entre universidad-empresa y Estado.

4. Proyecto de vida y deserción.

La universidad debe ser el escenario en donde los que aspiren a ingresar a ella, se les garantice alcanzar el gran objetivo de ser profesionales, formados en integralidad e integridad; si esta premisa está presente a nivel organizacional, la deserción no podrá ser una disfuncionalidad institucional, porque el que ingrese va a encontrar las condiciones para desarrollar su proyecto de vida profesional.

5. Capacidades institucionales para la permanencia estudiantil.

Dependiendo de las capacidades institucionales que tenga la organización, serán las disfuncionalidades que éstas tengan; las mismas deben obedecer a los contextos locales, regionales, nacionales y mundiales y, en razón a las complejidades e irrupciones que cada vez son más frecuentes en los tiempos que vivimos; las organizaciones deben adaptarse a dichos cambios si pretenden permanecer con vigencia dentro de la sociedad. La permanencia estudiantil debe ser la premisa fundamental de toda organización universitaria, si los estudiantes son su razón de ser.

REFERENCIAS

Alcaldía de Medellín. “Políticas poblacionales para la vida y la equidad”. Diciembre de 2014. Tomado de: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2015/LIBRO%20-%20POLITICAS%20POBLACIONALES%20digital%20media.pdf. Consultado el 21 de junio de 2017

Aguilera, S. M., Díaz Corral, M. C., Bermejo Salmon, M., & Roldán Ruenes, A. La Universidad como gestora del conocimiento en la formación del Capital Humano. [Citado 14 Nov. 2013].

Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Fundación Friedrich Neumann para la Libertad.

Aguilar, L. (2003a), Estudio introductorio. En L. Aguilar (Ed.), *La Hechura de las Políticas*, Colección antología de política pública. México; Grupo Editorial Miguel Ángel.

Aguilar, L. (2003b), Estudio Introductorio. En L. Aguilar (Ed.), *Problemas políticos y Agenda de Gobierno*. México; Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Aguilar, L. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 39, 1-15.

Angus J. McNeil, et all (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*. ISSN: 1360-3124 (Print) 1464-5092 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/tedl20>

Anguera, M.T. (1998). Metodología cualitativa. En M.T. Anguera, J. Arnau, M. Ato, R. Martínez, J. Pascual y G. Vallejo (Eds.), *Métodos de investigación en psicología*. Madrid: Síntesis.

Bardach, Mazmanian y Sabatier (1983). *Effective Policy Implementation*. Lexington, MA: Lexington Books.

Bartolomé, M. (1992). Investigación cualitativa en educación. ¿Comprender o transformar? RIE N°20. PP. 7. -36

Bédard, R (2004). “La trilogía, otra manera de mirar a la organización”, en Ramírez, Guillermo (2004). Desempeño organizacional: enfoques y retos contemporáneos, México, UDO

Benavides, C; Quintana, C; Guzmán, V (2010). Instrumentos de gobernanza en la universidad: dinamizadores del sistema de innovación regional. Consultado en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Carlos%20A,%20Benavides%20Velasco.pdf>. El 16 de junio de 2016.

Berger, P., & Luckmann, T. (2008). La construcción social de la realidad. Argentina: Amorrortu.

Bravo, G; Casadiego, M; Herrera, S. 2015. Tesis de maestría “Modelo de Sostenibilidad, ciudadelas universitarias”. Medellín-Colombia.

Burns, J. R. 2005. *Government capacity and the Hong Kong civil service*, Oxford University Press, E. U.

Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. University governance: typology, dynamics and trends. *Revista de educación*, 355(2), 137-159.

Bourdieu, P. (1997). *Capital cultural, escuela y espacio social*. Siglo xxi.

Cárdenas, M.; Junguito, R.; & Pachón, M. (2008), Political Institutions and Policy Outcomes in Colombia: The effects of the 1991 Constitution. En: M. Tommasi & E. Stein (Eds.), Political Institutions, Policymaking Process, and Economic Policy in Latin America (pp. 199-242). Stanford: Stanford University Press.

Constitución Política de Colombia 1991. <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>. Consultado el 17 de Julio de 2017.

Cox, G & McCubbins, M. (2001), the Institutional Determinants of Economic Policy Outcomes. En S. Haggard & M. McCubbins (Eds.), Presidents, Parliaments, and Policy (pp. 21-63). Cambridge: Cambridge University Press.

Chávez, O. e I. Rayas. 2006. "Fortalecer la capacidad institucional. La plataforma para un gobierno exitoso" en Portal de desarrollo, 26 de junio, consultado en Internet: <http://www.portaldeldesarrollo.org/gobierno/recursos.php?idseccion=272&idcontenido=292>

Cuervo, J. (2007). "Las políticas públicas: entre los modelos teóricos y la práctica gubernamental (una revisión de los presupuestos teóricos de las políticas públicas en función de su aplicación a la gestión pública colombiana)". En: Ensayos sobre políticas públicas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Garza, M; Balmori, E; Galván, M. (2013). Estrategias organizacionales en universidades de corte tecnológico para prevenir la deserción estudiantil. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*; 11(3), Pág. 31-57. México.

Gonzales, D. (2013). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Revista Innovar Journal*. Medellín, Colombia. Pp. 43 - 58.

Goffman, E. (1983). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu.

Giddens, A. (1995). Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea. Barcelona: Península

Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño organizacional*. 9a ed. México DF, México: Cengage Learning Editores.

Déry, R. (2004). El homo Administrativus y su doble en busca del saber. *Ad Minister N° 5, jul-dic.* , 86-125.

Delors, J. (1996). Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. UNESCO.

De la Rosa, A.; Contreras, J. (2013). Hacia la perspectiva organizacional de la política pública: Recortes y orientaciones iniciales. México, Ed. Fontamara. Pp. 382.

De la Rosa. A., (2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional.

DiMaggio, Paul J; Walter W. Powell (1983). The iron cage revisited "Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". En *American Sociological Review*. Vol 48, núm 2 Págs 147-160.

Edwards, G. & Sharkansky, I. (1978). *The Policy Predicament*. San Francisco: W.H. Freeman.

Elmore, R. (1978), "Organizational Models of social program Implementation" in *Public Policy* volumen. 26 numero 2.

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México DF, México: UTEHA

Eisner. (1981). Sobre las diferencias entre los enfoques científico y artístico de la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 10(4). Recuperado de: <http://www.jstor.org/pss/1175121>

Fontana, A., y Frey, H. (1994). *The Art of Science*. En Dezin, N. K., y Lincoln, Y. S. (1994) (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publication

Flores, M. (2008). *Análisis de los datos en la investigación cuantitativa y cualitativa* [video]. Disponible en la Escuela de Graduados en Educación de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, en el sitio Web: rtsp://smil.itesm.mx/ege/ed4024/datos_07_08.rm

Frade, L. (2009). *Desarrollo de competencias en educación: desde preescolar hasta el bachillerato*. México, México: Inteligencia Educativa.

Foucault, M. (2007), *Security, territory, population: lectures at the College de France.1971-1978*, Nueva York, Palgrave.

Fredland, R. y Alford, R.R., (1991). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. W. W. Powell y P. J. Dimaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Madrid, España .S.L. Fondo de cultura económica.

Garza, M; Balmori, E; Galván, M. (2013). Estrategias organizacionales en universidades de corte tecnológico para prevenir la deserción estudiantil. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*; 11(3), Pág. 31-57. México.

Gonzales, D. (2013). Los Estudios Organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. Revista Innovar Journal. Medellín, Colombia. Pp. 43 - 58.

Giroux y Tremblay (2004). Metodología de las ciencias humanas. La investigación acción. Distrito Federal, México: Fondo de cultura económica.

Hodgson, G. M. (16/02/2011). ¿Qué son las instituciones?. Cali. Jei Journal of Economic Issue

James, W. (1892). *Psychology: Briefer Course*. New York, Estados unidos: Holt and Macmillan.

Jepperson, R. K., (1991). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. W. W. Powell y P. J. Dimaggio, El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México. Fondo de cultura económica.

Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Pretince Hall.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2008). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madid: Mc Graw Hill.

Hilderbrand, M. y M. Grindle. 1997. "Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done?" end Grindle, Merilee. *Getting Good Government. Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, Harvard University Press, Boston.

Kant, E. Sobre pedagogía. Argentina, 2008. Ed. Universidad de Córdoba. 1 ed. 127 págs.

Kehm, B (2012). Gobernanza: ¿Qué es? ¿Es importante? En: La nueva gobernanza de los sistemas universitarios. Ed. Octaedro. España.

Kingdon, J. (1984). Agenda Setting. En S. C. Theodoulou, (Ed.), Public Policy: The Essential Readings (pp. 105-113). United States: Prentice Hall.

Kohler, Uta. Hombre, sociedad y educación. Manizales: Universidad Católica de Manizales. 2000. Pág. 179.

Lahera, E. (2004). Política y políticas públicas. CEPAL, serie Políticas sociales 95. Santiago de Chile. Consulta realizada el 12 de octubre de 2010, en la página

electrónica:

http://www.fundacionhenrydunant.org/documentos/Fase%20Distancia%202008/Politic%20Publicas/politica_y_politicas_publicas_ELahera.pdf.

Land, A. 2000. *Implementing Institutional and Capacity Development: Conceptual and*

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2007). Introduction: Understanding public policy through its instruments—from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. *Governance*, 20(1), 1-21.

Latiesa, M. (1992). La deserción universitaria. *Madrid: Siglo XXI*.

Ley 30 de 1992 (Ley de educación superior en Colombia).

Lewis, O. (1961). Antropología de la Pobreza; cinco familias /Oscar Lewix (No. 04; HQ562, L48.)

Lewis, J. & Flynn, R. (1978). The Implementation of Urban and Regional Planning Policies: Final report of feasibility study for Department of the Environment. London.

Lozano, A (2005). El éxito en la enseñanza. Aspectos didácticos de las facetas del profesor. Trillas. México.

Marsh, J.G. y Olsen, J.P. (1976) Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget, Bergen.

Martínez, P. (2006). Método de Estudio de Caso, una estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, No, 20. Universidad del Norte, 165-193.

Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). *Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM* , 123-146.

Mayan, M (2001). Una introducción a los métodos cualitativos. Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Alberta: International Institute for Qualitative Methodology, 34.

Mayo, E (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva visión. Buenos Aires. Págs. 65-99 y 155-170.

Medellín, P. (2006). La política y las políticas públicas en regímenes de obediencias endebles. En Franco, R y Lanzaro, J (coordinadores). Política y políticas en los procesos de reforma de América Latina. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Meyer, J y Brian Rowan (1992) "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony" en Meyer, John W. y W. Richard Scott, *Organizational Environments. Ritual and rationality*, Sage, Newbury Park London New Delhi, pp. 21-44.

Migdal, J. 1988. *Strong Societies and Weak States*, Princeton University Press, Princeton.

Montaño, L. (2000). La transferencia de modelos organizacionales, una propuesta analítica. El ejemplo de la Administración de la calidad. *Administración y organizaciones*, 3 (5), 9-23.

Mouzelis, N (1975). Organización y Burocracia. Ediciones Península. Págs. 45-61

Meléndez, M; Solís, P; Gómez, J. *Gobernanza y gestión de la universidad pública*. Revista de Ciencias Sociales. v.16 n.2. Maracaibo, jun. 2010.

Mora. C. El Capital humano en el comportamiento organizacional.

[Monografía en Internet].GestioPolis.com; 05[citado12Nov2014]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor.htm>.

Morrow, G. (1986). Standardizing practice in the analysis of school dropouts. *Teacher College Record*, 87 (3), 342-354.

Muller, Pierre e Yves Surel. (1998). *L'analyse des politiques publiques*. Paris: Montchrestien.

Parsons, T. (1969). *La sociología norteamericana contemporánea*. Buenos Aires: Paidós.

Perrow, C. (1984). La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo. In G. Salaman, & K. Thompson, *Control e Ideología en las organizaciones* (pp. 293-314). México: Fondo de Cultura Económica.

OECD (2007). Higher Education and Regions Globally Competitive: Locally Engaged. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Oslak, O. 2004. *Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: un análisis comparativo de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay: el Caso Argentino*, Propuesta de investigación presentada por equipo de consultores del Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.

Ospina, S. B. 2002. *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*, Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, octubre, Lisboa, Portugal.

Oszlak, O. y E. Orellana. 2001. *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología sadci*, Mimeo, Buenos Aires.

Oszlak, O. (1978). Formación histórica del Estado en América Latina: elementos teórico metodológicos para su estudio. En: Estudios CEDES, vol. 1 (3), segunda edición, pp. 5-42.

Orozco, L. Bases para una política de estado en materia de educación superior. Bogotá: ICFES. 2001. POP 159.

Parsons, W. (2007), Políticas Públicas: Una Introducción a la Teoría y la Práctica del Análisis de Políticas Públicas. México; FLACSO.

Plan de Desarrollo 2012-2015 de Medellín. "Medellín, Todos por la Vida.

Plan de Desarrollo de Antioquia 2012-2015. "Antioquia la más educada.

Ramírez, G.; Vargas, G.; De la Rosa, A. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el estabón perdido. Revista electrónica Fórum doctoral. Edición especial N. 3. Ene-Abr. 2011. Pp. 7-51.

Ramírez, G (2012). Reorientar el desempeño de la organización universitaria: una visión alternativa. *En Instituciones de educación superior, políticas públicas y organización*. Ed. Miguel Ángel Porrúa. México.

Repetto (2004). *Capacidad estatal: requisito para el mejoramiento de la política social en América Latina*, Serie de documentos de trabajo del INDES, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D. C.

Rosas, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura* (30), 119-134.

Rosas, A; Gil, V (2013). La capacidad institucional de los gobiernos locales en la atención del cambio climático. Un modelo de análisis. *En Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*. Vol. II No 2 (30), 113-138.

Rosas, H. A. 2008. "Capacidad institucional: un elemento a evaluar en las políticas públicas" en *Revista Política y Cultura*, (otoño 2008), UA M-X.

Simmel, G. (2014), *Sociología: estudios sobre las formas de socialización*, México, Fondo de Cultura Económica.

Roth A.-N. (2002), *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*, Ediciones Aurora, Bogotá.

Roth, A.N. (2004). *Políticas Públicas: Formulación, implementación y evaluación*. New York: Ediciones Aurora.

Rousseau, JJ. *Emilio o de la educación*. México, (2002). 5 Ed, editorial Porrúa. 500 págs.

Sabatier, Paul y D. Mazmanian. (1979). The conditions of effective implementation: a guide to accomplishing policy objectives. *Policy Analysis*.

Sabino, C (1992). *El proceso de investigación*. Ed. Panapo, Caracas, 1992, 216 págs.

Sanjay Jain Y Shiladitya Verma. *Global Journal of Multidisciplinary Studies* Available online at www.gjms.co.in Volume 2, Issue2, January 2014 ISSN: - 2348-0459 Available online at www.gjms.co.in

Segredo Pérez, A. M. (2015). *Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico*. Educación Médica. <http://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

Scott, R (2008). *Institutions and organizations*. Sage. California, pp 47-71

Scharpf, F.W (1978) 'Interorganizational policy studies: issues, concepts and perspectives' in K.I. Hanf y F.W. Scharpf (eds) pp. 345-70

Sikkink, K. (1993). "Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina. Un enfoque neo institucionalista", *Desarrollo Económico*, vol. 32, no. 138, Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina.

Sureda, B (2003) *la investigación en la historia de la educación y los otros espacios de socialización y formación de los jóvenes en el siglo XX*. Universidad Illes Balear. PP.6.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la Investigación científica*. México: LIMUSA.

Taylor, F. (1994). "¿Qué es la administración científica?" y "Principios de administración científica", en Merrill, Harwood, *Clásicos en administración*, Limusa, México, pp. 77-107. (1970)

Tedesco, JC (1987) *El Desafío Educativo: calidad y democracia*. Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.

Tinto, V. (1975) "Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research." *Review of Educational Research*, 43 (1), 89-125.

Vacarezza, L. (2006). *Autonomía universitaria, reformas y transformación social*. En Vessuri, Hebe (ed.) *Universidad e investigación científica*. Buenos Aires: FLACSO.

Vargas, A. (2001). *Notas sobre el Estado y las políticas públicas*. Bogotá: Almudena Editores.

Vélez, A., López Goñi, J. J., & Landa González, N. (2013). *Competencias emocionales del alumnado de Magisterio: posibles implicaciones profesionales*.

Weber, M (1992). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México. Págs. 696-752.

Weiss, L. (1998). *The myth of the powerless state*, Cornell University Press, New York.

Zimmerman, H. (2001). Aparición y desarrollo de las políticas públicas. Ponencia presentada en el Primer Congreso Argentino de Administración Pública, Sociedad, Gobierno y Administración Pública, Rosario.

<http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/por-qu-medell-n-es-ciudad-m-s-innovadora-mundo> el 3 de febrero de 2016.

http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_antioquia.pdf. Consultado el 6 de febrero 2016.

WWW.mineducación.gov.co. Consultado el 3 de febrero de 2016

<http://www.pascualbravo.edu.co/index.php/lainstitucion/direccionamiento-estrategico/normograma>

http://www.fundacionhenrydunant.org/documentos/Fase%20Distancia%202008/Politic%20Publicas/politica_y_politicas_publicas_ELahera.pdf.

<http://www.elespectador.com/opinion/autonomia-universitaria-columna-158164>. Consultado el 21 de julio de 2017

<http://www.fodesep.gov.co/index.php/noticias/555-los-desafios-de-la-educacion-superior-colombiana-durante-el-postconflicto>. Consultado el 24 de noviembre de 2017.

<http://www.sapiencia.gov.co/wp-content/uploads/2016/11/DECRETO-001246-24-JULIO-DE-2015-EXTENDIENDO-FRONTERAS-EDUCATIVAS.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Guión de entrevistas

Rector IUPB

Preguntas:

1. A pesar de las estrategias de apoyo a los estudiantes para retenerlos en el sistema educativo implementado por la alcaldía y la misma institución, ¿por qué el PB sigue presentando niveles de deserción estudiantil significativos?
2. ¿Qué otras estrategias cree usted se deben implementar para que los estudiantes de la IUPB permanezcan en la institución?
3. ¿Cómo analiza usted el fenómeno de la deserción estudiantil en la IUPB?
4. ¿Qué decisiones se han tomado recientemente en el seno del consejo directivo de la institución para abordar el tema de la deserción estudiantil?
5. En términos de recursos organizacionales, ¿qué le hace falta la IUPB para estimular la permanencia de los estudiantes?
6. ¿Cómo es la eficacia de la IUPB frente a sus pares en la comunidad de su influencia?
7. ¿La estructura actual de la IUPB es la adecuada para afrontar un mundo cada vez más complejo, cambiante y difuso?

Directora de SAPIENCIA

Preguntas

1. ¿A qué atribuye usted la alta deserción estudiantil que presenta la IUPB?
2. Además de las estrategias implementadas por la alcaldía municipal a través de Sapiencia para lograr la permanencia de los estudiantes en la IUPB, qué otras estrategias cree usted necesarias adoptar para lograr este cometido?

3. ¿Cómo cree debe ser el liderazgo que debe asumir la IUPB en la sociedad actual tan cambiante y compleja para que sea más eficaz y eficiente en sus procesos misionales?

Vicerrector Académico

Preguntas:

1. ¿El consejo académico de la IUPB qué decisiones ha tomado recientemente para disminuir la deserción académica?
2. ¿Cuáles son las razones para que la deserción académica que hoy presenta la institución registre porcentajes tan altos?
3. ¿Qué estrategias se deben tomar para lograr la permanencia de los estudiantes que se matriculan en la institución?
4. ¿El modelo pedagógico institucional garantiza la permanencia de los estudiantes en la institución?
5. ¿Qué capacidades institucionales se necesitan para garantizar la permanencia estudiantil en la IUPB?

Decanos (2)

Preguntas

1. ¿Qué estrategias se han implementado para lograr la permanencia estudiantil de los matriculados en su facultad?
2. ¿Según usted cuáles son las razones para que los estudiantes deserten de los programas adscritos a su facultad?
3. ¿Qué decisiones ha tomado el consejo de facultad para lograr la permanencia de los estudiantes adscritos a su facultad?

4. ¿Los recursos organizacionales con que cuenta la facultad que usted dirige son los necesarios para garantizar la permanencia de los estudiantes matriculados en su facultad?
5. ¿Qué directrices ha tomado usted con los profesores adscritos a su facultad para que estos asuman un compromiso con la permanencia de sus estudiantes en la institución?

Profesores de la IUPB (6: dos de carrera, dos ocasionales y dos catedráticos)

Preguntas

1. ¿Conoce los niveles de deserción estudiantil que tiene actualmente la IUPB?
2. ¿Qué piensa de la deserción académica que se presenta en la IUPB?
3. ¿Cuándo un estudiante de su clase deserta usted qué hace?
4. ¿Cree que los recursos organizacionales que actualmente tiene la IUPB son los necesarios para lograr la permanencia de sus estudiantes?
5. ¿Conoce usted el conducto regular que tiene la IUPB para informar sobre la deserción de un estudiante?
6. ¿Cree que el modelo pedagógico de la IUPB es el adecuado para garantizar una formación integral del estudiante y su permanencia en la misma?
7. ¿Qué hace usted para enamorar al estudiante de su clase y de la IUPB?

Estudiantes (10)

Preguntas

1. ¿Qué espera usted le brinde la IUPB para lograr su permanencia en la institución?
2. ¿Por qué escogió estudiar en la IUPB?

3. ¿Cree que los recursos institucionales que actualmente tiene la IUPB son los necesarios para usted poder adelantar exitosamente su formación profesional?
4. ¿Conoce los conductos regulares establecidos por la IUPB para usted tramitar alguna inquietud como estudiante?
5. ¿Sus inquietudes como estudiante son atendidas oportuna y satisfactoriamente por los profesores como por los directivos tanto académicos como administrativos?
6. ¿Cómo considera el ambiente institucional que le brinda la IUPB?
7. ¿Tiene acceso fácil a los profesores, directivos académicos y administrativos cuando son requeridos por usted?

Egresados (2)

Preguntas

1. ¿Durante su etapa como estudiante de la IUPB qué aspectos positivos y negativos encontró en la institución?
2. ¿Por qué decidió estudiar en la IUPB?
3. Desde su rol de egresado ¿cómo es su relación actual con la IUPB?
4. ¿Cómo considera que lo formó profesionalmente la IUPB?
5. ¿Actualmente se desempeña profesionalmente en lo que se formó en la IUPB?
6. ¿Cree que en su proceso de formación profesional en la IUPB faltó algún aspecto para que la formación fuera integral?
7. ¿Qué ventajas y desventajas tiene para usted ser egresado de la IUPB?

Padres de familia (4)

Preguntas

1. ¿Cómo considera usted a la IU Pascual Bravo?

2. ¿Cree que su hijo(a) se formó integralmente en la IU Pascual Bravo?
3. ¿Cuáles fueron las razones para que su hijo(a) cursara sus estudios profesionales en la IU Pascual Bravo?
4. ¿La IUPB lo(a) tuvo en cuenta en algún aspecto para la formación profesional de su hijo(a)?
5. ¿Qué aspectos positivos y negativos le ve usted a la IU Pascual Bravo?

Anexo 2: Transcripción de las entrevistas

Preguntas/Rector (1)	Respuestas
1. A pesar de las estrategias de apoyo a los estudiantes para retenerlos en el sistema educativo implementado por la alcaldía y la misma institución, ¿por qué el PB sigue presentando niveles de deserción estudiantil significativos?	-Factores externos como la falta de competencias en áreas básicas (matemáticas, física, cálculos); situaciones de orden público, situaciones de orden laboral porque muchos de nuestros estudiantes trabajan.
2. ¿Qué otras estrategias cree usted se deben implementar para que los estudiantes de la IUPB permanezcan en la institución?	-Acompañamiento académico desde los primeros semestres, mejorar programas de bienestar universitario. - La educación siempre ha sido la misma desde tiempos pretéritos; no ha habido disrupciones en el sistema educativo. - Hay que enamorar los estudiantes con el programa que ellos escogieron desde el principio.
3. ¿Cómo analiza usted el fenómeno de la deserción estudiantil en la IUPB?	Es un fenómeno nacional, que contribuyen mucho los fenómenos precedentes; no hay un buen aprestamiento de estos jóvenes que están llegando muy niños a la educación superior. La deserción obedece a un fenómeno estructural del sistema educativo.
4. ¿Qué decisiones se han tomado recientemente en el seno del consejo directivo de la institución para abordar el tema de la deserción estudiantil?	-Incrementar mucho más los recursos para bienestar universitario. -Vinculación de docentes de tiempo completo -Que nuestros estudiantes vean materias en otras instituciones de educación superior de la ciudad.
5. En términos de recursos organizacionales, ¿qué le hace falta la IUPB para estimular la permanencia de los estudiantes?	-Darle mayor estabilidad a personal de apoyo de los procesos misionales (fortalecer mucho más a bienestar universitario en cuanto al personal porque la mayoría son contratistas por tiempo definido); pero es necesario que bienestar se articule con todas las dependencias institucionales.
6. ¿Cómo es la eficacia de la IUPB frente a sus pares en la comunidad de su influencia?	Es alta porque la articulación que se está dando en la institución ha permitido optimizar los pocos recursos con los que se cuenta.
7. ¿La estructura actual de la IUPB es la adecuada para afrontar un mundo cada vez más complejo, cambiante y difuso?	Se ha ido mejorando, se tiene aprobada una planta nueva administrativa, pero no ha habido la disponibilidad presupuestal para esos recursos de funcionamiento que son girados por la nación. Es necesario capacitar más a los empleados y empoderarlos de lo que están haciendo. Se necesita más personal de tiempo completo.

Preguntas/Directora Sapiencia (1)	Respuestas
1. ¿A qué atribuye usted la alta deserción estudiantil que presenta la IUPB?	-Son varias las causas: socioeconómicas, académicas, institucionales (<i>Falta de apoyos económicos por parte de la institución para matrícula y sostenimiento; mala relación con los docentes y personal administrativo; bajo porcentaje de docentes por alumno que afecta tanto la calidad como el aprendizaje; inestabilidad en el ritmo académico en las universidades públicas</i>); individuales (<i>La edad de inicio de los alumnos incide positivamente cuando son menores de edad; Las personas casadas debido a la menor disponibilidad de tiempo; presiones familiares y sociales; Costos monetarios y de tiempo que se deben afrontar al estudiar en otra ciudad; calamidad y problemas de salud; discriminación social por razones de orientación sexual o raza; Incompatibilidad horaria con actividades extracurriculares; Expectativas no satisfechas o no le encuentran un futuro a lo que están estudiando; embarazo</i>).
2. Además de las estrategias implementadas por la alcaldía municipal a través de Sapiencia para lograr la permanencia de los estudiantes en la IUPB, qué otras estrategias cree usted necesarias adoptar para lograr este cometido?	-Para lograr la permanencia estudiantil, se considera necesario contar con un sistema que permita el seguimiento y atención al estudiante como sujeto, que de cuenta de sus condiciones de ingreso (socioeconómicas, individuales y familiares), así como su situación académica (las asignaturas en las que tiene más bajo rendimiento; las horas de asistencia; materias matriculadas en el semestre) y los apoyos que recibe por parte de la institución o de otra entidad sea pública o privada. Esta caracterización es muy importante, porque a través de los datos se pueden desarrollar estrategias puntuales para diferentes tipos de estudiantes que presenten alarmas de deserción; y de esta manera atacar el fenómeno antes de que este se materialice. Igualmente, la orientación vocacional y psicológica desde la educación media es una estrategia importante, pues la deserción puede provocarse porque los nuevos estudiantes no sientan que el programa escogido cumpla con sus expectativas o con su proyecto de vida. De esta forma, es importante que los jóvenes desde las etapas precedentes tengan bastante información antes de decidir su futuro profesional, como por ejemplo la oferta institucional y académica de la ciudad, los perfiles de los programas, datos de empleabilidad; y que hayan tenido un acompañamiento en el proceso de elección de profesión. Así mismo, la sinergia con la educación media es necesaria para lograr que los nuevos estudiantes ingresen a la educación superior con los conocimientos y habilidades adecuadas, y de esta forma impedir que deserten por motivos de rendimiento académico o poca nivelación. Se debe promover el acceso a la educación superior de calidad, entendiendo por esto aquella que sea coherente con el contexto municipal, nacional e internacional, y que responda a las necesidades de los estudiantes, siempre teniendo en cuenta sus particularidades. Existen algunas estrategias que han sido exitosas para las IES que las han implementado: 1. Colegio Mayor de Antioquia: Del 2006 al 2016 la deserción por período disminuyó en un 80% pasando del 62,42 % al 12, 22%. Construyeron el programa “<i>Quédate en el Colmayor</i>”, enfocado a la asesoría y acompañamiento individual de los estudiantes nuevos y de los primeros semestres que presenten dificultades académicas y personales. Cuenta con la participación activa de profesionales altamente cualificados para las tutorías académicas y el acompañamiento psicológico, lo que se constituye en una fortaleza fundamental para el programa en las líneas de Ciencias básicas, Neuropsicología y Educación. Todo esto también a través de los datos arrojados por un Software que reporta los estudiantes en riesgo de deserción. 2. Universidad Pedagógica Nacional: Del 2006 al 2016 la deserción por período disminuyó en un 71%, pasando del 32,33% al 9, 48%. Fue destacada por mejorar sus cifras de deserción a través del Sistema integral de acompañamiento académico y prevención de la deserción estudiantil, liderada desde el Grupo de orientación y Apoyo Estudiantil – GOAE. Esta estrategia concentra líneas de promoción al ingreso, motivación a la permanencia estudiantil y motivación a la graduación acompañada de ejes como el fortalecimiento del aprendizaje autorregulado, el centro de tutorías, estrategias pedagógicas, tutorías entre pares y orientación vocacional y profesional. Incluye estrategias de acompañamiento en las pruebas Saber Pro, a población en riesgo de exclusión, admisiones especiales, cátedra de vida universitaria, educación

inclusiva, entre otras.

3. Arizona State University (EEUU): Esta implementó un sistema eAdvisor (BigData), que alerta sobre estudiantes cuando está en riesgo de quedar rezagado. Este sistema de alertas que implementó la universidad mejoró considerablemente la tasa de graduación desde su implementación en 2007, pasando del 26% al 41%.

3. ¿Cómo cree debe ser el liderazgo que debe asumir la IUPB en la sociedad actual tan cambiante y compleja para que sea más eficaz y eficiente en sus procesos misionales?

- La Institución Universitaria Pascual Bravo, al igual que las demás Instituciones de Educación Superior, debe continuar los esfuerzos de actuación en la línea de la responsabilidad social, puesto que en la ciudad de Medellín existen múltiples inequidades basadas en la situación socioeconómica de las personas. En las comunas de la 1 a la 8 y en los corregimientos, existe un corredor de pobreza que imposibilita el acceso a la educación superior y en donde las personas no logran alcanzar la media de ciudad en materia de asistencia a la misma. En este sentido es cuando la IU Pascual Bravo debe procurar la democratización de las técnicas laborales y las carreras tecnológicas, esto aunado a la pertinencia laboral de las mismas y las directrices de la OCDE.

Por otro lado, en la lógica de las nuevas tecnologías y servicios, debe procurar utilizar los recursos tecnológicos y los sistemas de información como capital económico y social. Los sistemas de información se convierten hoy en vectores de valiosa información y en instrumentos para la correcta toma de decisiones a la luz de la comprensión de la oferta y la demanda de los programas de educación superior en la ciudad; en la misma lógica, la Institución viene avanzado de la mano con Sapiencia en la construcción de un sistema de información de ciudad que permitirá al Observatorio de Educación Superior de Medellín – ODES, para hacer seguimiento a la educación superior de la ciudad.

De otra parte, para la institución es importante ampliar el espectro de la modalidad a distancia, en la línea de la educación digital a través de proyectos como el de Arroba Medellín, el cual es hoy un recurso de inversión liderado por la Agencia de Educación Superior de Medellín – Sapiencia y operado por la IU Pascual Bravo. En este campus, se están ofertando hoy no solo programas de educación superior de las tres IES municipales, sino impulsando cursos en modalidad virtual como apoyo a la presencialidad de sus programas.

Con el fin de incrementar su posicionamiento, es importante que se creen nuevas estrategias de marketing educativo y en esto buscar satisfacer ciertas expectativas de los sectores que demandan los servicios educativos de las IES. Todo lo anterior buscando disminuir la fractura entre los intereses de la IES y los de su entorno económico, cultural y político, pues estos tienen efectos en las motivaciones de los estudiantes para continuar y finalizar sus estudios.

Preguntas/V. de docencia (1)	Respuestas
1. ¿El consejo académico de la IUPB qué decisiones ha tomado recientemente para disminuir la deserción académica?	-Flexibilizar planes de estudio; otras instancias dentro de la institución también toman decisiones para disminuir la deserción estudiantil como Bienestar Universitario; flexibilizar fechas de reingreso.
2. ¿Cuáles son las razones para que la deserción académica que hoy presenta la institución registre porcentajes tan altos?	Los estudiantes de la institución tienen en su gran mayoría un origen popular, eso hace que sus entornos familiares y socioculturales estén signados por dificultades de toda índole, especialmente económicas y culturales desfavorables.
3. ¿Qué estrategias se deben tomar para lograr la permanencia de los estudiantes que se matriculan en la institución?	-Acompañamiento desde el primer semestre por parte de la institución, fundamentalmente desde lo académico, haciendo que el entorno que van a encontrar no sea tan agresivo. - Pensar en la figura del tutor como acompañante del estudiante.
4. ¿El modelo pedagógico institucional garantiza la permanencia de los estudiantes en la institución?	-No hay un solo modelo pedagógico, son varios los modelos desde el conductismo, el construccionismo, hasta el conectivismo, que posibilita al estudiante distintas manera de desarrollar su proceso de aprendizaje. - El trabajo académico se desarrolla por competencias.
5. ¿Qué capacidades institucionales se necesitan para garantizar la permanencia estudiantil en la IUPB?	-Ampliar el equipo de trabajo del área de bienestar universitario. -Aumentar planta docente de tiempo completo.

Preguntas/Decanos (2)	Respuestas /Decano Facultad de ingeniería	Respuestas /Decano Facultad de Producción y Diseño
	Bayron Álvarez	Lucas Restrepo
1. ¿Qué estrategias se han implementado para lograr la permanencia estudiantil de los matriculados en su facultad?	- Acompañamiento por parte de los profesores a los estudiantes en las áreas de ciencias básicas. -Conformar semilleros de investigación para involucrar al estudiante mucho más con la institución.	-Estrategias institucionales lideradas por Bienestar Universitario -Acompañamiento con los estudiantes con dificultades (académicas, cognitivas, relacionales)
2. ¿Según usted cuáles son las razones para que los estudiantes deserten de los programas adscritos a su facultad?	-Aspectos familiares, laborales y la exigencia académica que se le hace a los estudiantes.	-Económicas (sostenimiento en la institución -El programa no cumple sus expectativas -Carga académica y materiales costosos en los programas de diseño.
3. ¿Qué decisiones ha tomado el consejo de facultad para lograr la permanencia de los estudiantes adscritos a su facultad?	- Acompañar programa de PAAP (Programa de Acompañamiento Académico Permanente). - Trabajo de lecto-escritura para que nuestros estudiantes aprendan a leer y escribir de manera comprensiva.	-Atender casos puntuales de estudiantes con dificultades para continuar con sus estudios -Implementar entrevista para ingresar a los programas -Certificaciones parciales por extensión o proyección social que les permita ascender en el mundo laboral
4. ¿Los recursos organizacionales con que cuenta la facultad que usted dirige son los necesarios para garantizar la permanencia de los estudiantes matriculados en su facultad?	Recursos siempre harán falta; estamos implementando los centros de investigación y desarrollo (Antes laboratorios y talleres) para potenciarlos más en función de la academia, ya que muchos de ellos tienen tecnología de punta.	-Los que se tienen se tratan de optimizar, pero nunca serán suficientes los recursos institucionales para garantizar la permanencia estudiantil
5. ¿Qué directrices ha tomado usted con los profesores adscritos a su facultad para que estos asuman un compromiso con la permanencia de sus estudiantes en la institución	- Lo primero es que a los estudiantes hay que tratarlos como seres humanos. - Formación en recursos TIC y pedagogía para que tengan mejores herramientas para direccionar mejor el proceso pedagógico.	-Los profesores deben entender las particularidades de cada estudiante -Trabajo en equipo con la oficina de Bienestar para atender las distintas dificultades de los estudiantes. "Los métodos de admisión en la institución, no garantizan que se puedan identificar estudiantes con problemas de aprendizaje"

Preguntas docentes (6)	R/Vinculado 1 Facultad de Ingeniería Carlos Ocampo	R/Vinculado 1 Facultad de Producción y Diseño Jacobó Echavarría	R/Ocasional 1 Facultad de Ingeniería Yecid Eliécer Gaviria	R/Ocasional 1 Facultad de Producción y Diseño Catalina Sierra	R/Catedrático 1 Facultad de Ingeniería María Cristina Mejía	R/Catedrático 1 Facultad de Producción y Diseño Carlos Vallejo
1. ¿Conoce los niveles de deserción estudiantil que tiene actualmente la IUPB?	Sí, son muy altos	A nivel del programa de Ingeniería industrial se proyecta cada semestre una deserción del 10% según parámetros institucionales.	No los conoce porque como docente no tiene acceso a ese tipo de datos.	Por información del vicerrector académico se nos dijo que era muy alta.	No	Actualmente, no
2. ¿Qué piensa de la deserción académica que se presenta en la IUPB?	Es un tema muy complejo que está atravesado por distintas causas; institucionalmente no se tiene una estrategia que genere una mediación con los estudiantes para evitar la deserción tipo monitores, como pares de los estudiantes.	Es alta	Piensa que la deserción es el fenómeno por el cual la escuela le da la espalda al mundo de la vida. -La institución debe entender mucho mejor la naturaleza y reconocimiento del sujeto que llega y prende.	Muy preocupante	No tiene opinión porque no conoce ningún registro oficial.	Es muy alta en ciencias básicas por la impreparación de los estudiantes. En muchos se ve apatía por el estudio.
3. ¿Cuándo un estudiante de su clase deserta usted qué hace?	Muy poco porque cuando un estudiante no vuelve a la clase es porque desertó de la institución; pero en lo posible genere una mediación con los que logro detectar.	Nada porque se pierde el contacto con el estudiante.	-Reconocerlo como el hijo pródigo e ir a buscarlo ahí mismo. -Utilizo recursos tecnológicos y digitales como el whatsapp, correo electrónico, llamada telefónica, entre otros.	Acudo a distintas estrategias (pedagógicas, personales, etc.) para que el estudiante no se vaya.	Lo llamo si tengo la posibilidad de tener algún medio de contacto.	Se ubican generalmente a través de los compañeros porque no se tienen mayores datos de ellos.
4. ¿Cree que los recursos organizacionales que actualmente tiene la IUPB son los necesarios para lograr la permanencia de sus estudiantes?	No. Se necesitan más recursos institucionales que le permitan al estudiante confrontar lo que recibe en el aula de clase con el ejercicio práctico.	Sí, se tienen condiciones institucionales para que el estudiante permanezca en la institución.	Sí, aunque faltan mejoras en todos los campos. Cree muy importante la intención del orientador del	Sí, pero se deben tener estrategias por dependencia para retener al estudiante.	Faltan muchas cosas por mejorar para que los estudiantes se amañen en la institución; se deben optimizar los recursos que	Sí, pero faltan más recursos especialmente de tipo sicopedagógico.

En la institución el personal que labora tanto en la biblioteca, como en el CIS, se asumen como personal administrativo y no académico y eso no ayuda al proceso de permanencia estudiantil.

proceso pedagógico (maestro); el maestro tiene que ser un líder, un inspirador de sueños y mundos posibles

actualmente ofrece la institución como la oferta cultural que ofrece la oficina de bienestar estudiantil.

El maestro debe inspirar el trabajo en equipo para superar el individualismo que caracteriza nuestra cultura.

Debe ser un visionario de la felicidad.

5. ¿Conoce usted el conducto regular que tiene la IUPB para informar sobre la deserción de un estudiante?

No

No. Desconoce si hay alertas tempranas para la deserción de estudiantes.

No, la institución no le informa al docente si el estudiante desertó o no.

No

No

No son suficientemente divulgados por la institución.

6. ¿Cree que el modelo pedagógico de la IUPB es el adecuado para garantizar una formación integral del estudiante y su permanencia en la misma?

El modelo pedagógico de la institución aún no está bien implementado y no se conoce lo suficiente.

Se hacen esfuerzos y mejoras tanto en la fundamentación básica como en las específicas.

Sí, pero hay que lograr una verdadera relación entre lo que está escrito y lo que realmente hace el maestro.

Sí, pero le falta tener más en cuenta al estudiante para conocer sus intereses profesionales.

Faltan instrumentos, estrategias para utilizar mejor los laboratorios.

Sí, es flexible y exigente.

7. ¿Qué hace usted para enamorar al estudiante de su clase y de la IUPB?

Lo contextualizo desde la historia, la sociología, la epistemología para que el estudiante comprenda mejor los objetivos de un curso.

-Trabajo grupal y trabajo práctico en el aula de clase y en los laboratorios.

-Enamorarme de ellos, reconociendo que son el sustento por el cual desarrollo mi proyecto de vida.

Todo lo que esté a mi alcance para retenerlos; me interesan mucho los estudiantes "problema".

-Busco hacer la clase más dinámica con ejercicios prácticos.

-Seminario donde los estudiantes deben traer a sus padres para que presencien lo que están haciendo en la clase y logren

-Clase amena, buen trato al estudiante, motivándolo para que sea mejor cada día.

-Los valoro y reconozco como el centro del objetivo central de la institución.

-Dándoles a

conocer la importancia y valor de la asignatura en su proceso de formación integral.

más su apoyo.

Preguntas Estudiantes (10)	E.1 F. I Juan Diego Pérez	E.2 F. I Alejandr o Zapata	E.3 F. I Daniel López	E.4 F. I Jovan Arias	E.5 F. I Johan Zapata	E.6 F.P y D Santiago Galvis	E.7 F. P y D Miguel Ángel López	E.8 F. P y D Laura Echavar ría	E.9 F. P y D Alejandr a Moreno	E.10 F. P y D Eliana Plazas Berme o
1. ¿Qué espera usted le brinde la IUPB para lograr su permanencia en la institución?	-Buena educación, apoyo económico y complemento alimenticio. -un ambiente agradable, buenos laboratorios.	Mejoramiento académico y económico. Profesor es competentes. Buen ambiente académico.	-Apoyo económico para los estudiantes más necesitados. - Profesores competentes.	-Apoyo académico, emocional y psicológico.	-Apoyo para poder terminar satisfactoriamente mis estudios. -Apoyo para poderme formar como persona.	Satisfacción de expectativas académicas, grupos de estudio y apoyo.	Buena formación académica.	Que me brinden muy buenos conocimientos, herramientas básicas para el mundo laboral. Docentes bien preparados para mi aprendizaje.	-Que avance en calidad, con docentes calificados	- Calidad en todo.
2. ¿Por qué escogió estudiar en la IUPB?	Porque un amigo me la sugirió; es una institución con mucho reconocimiento	Por facilidad económica y cercanía con mi lugar de residencia.	-Le gustó el plan de estudios ofrecido para la carrera que adelanto que es mecánica automotriz, además porque es de muy buena calidad.	Me la recomendaron como una muy buena institución.	-Es una universidad buena, la carrera que curso tiene mucho prestigio entre las universidades de la ciudad.	- No pasó a otras universidades públicas de la ciudad. - La institución ofrece el programa que quería estudiar, además de ofrecer la tecnología en ese campo.	Porque ofrece la carrera que quería estudiar y es económica.	Por facilidad económica y me queda cerca de la casa. Porque tiene muy buena imagen	Por recomendación de una amiga egresada de la institución que es muy calificada.	Por el programa que ofrece porque quiero aprender el hacer y la creatividad para una buena formación profesional.

-porque le queda cerca de su residencia.

3. ¿Cree que los recursos institucionales que actualmente tiene la IUPB son los necesarios para usted poder adelantar exitosamente su formación profesional?	Sí, cuenta con una buena biblioteca, buenos laboratorios y profesores competentes	Sí, la biblioteca es actualizada, buenos laboratorios y aulas nuevas. Hay posibilidad de hacer deporte.	Sí, tiene buenos recursos académicos. La infraestructura en general es buena, les hacen buen mantenimiento.	Aunque la institución ha venido mejorando en ese tema, aún le falta mejorar mucho más en cuanto a mejores aulas.	- Actualmente hay buenos recursos; la institución ha venido mejorando mucho en ese aspecto	-En los últimos años ha venido mejorando sus recursos (laboratorios y equipos específicos), pero debe dársele más uso a los equipos que se están adquiriendo últimamente	Sí, pero faltan recursos como habilitar la piscina para poder hacer natación.	Sí. Los talleres u aulas de informática son muy buenos; los software para diseño gráfico son de los mejores.	Sí; la universidad apoya mucho al estudiante. Los talleres y laboratorios son muy buenos, los escenarios deportivos y la biblioteca son muy buenos.	Sí, la universidad brinda buenas opciones para los que adelantan el programa de diseño y modas. Su infraestructura en términos generales es buena, aunque es susceptible de mejoras en la parte locativa.
--	---	---	---	--	--	--	---	--	---	---

4. ¿Conoce los conductos regulares establecidos por la IUPB para usted tramitar alguna inquietud como	Sí, la mayoría.	No.	No	No, toda inquietud que me ha presentado siempre la he resuelto con el	Sí, desde el primer semestre nos dieron las pautas.	Cuando ingresé no los conocía, fui conociendo porque las circunstancias como estudiant	Sí, pero no muy a fondo.	No, pero sé que para todo hay un conducto regular.	Sí; si uno no sabe, va a la oficina de admisiones y allí lo direccionan a uno.	No, en el CIS he preguntado cuando necesito algo a nivel instituc
---	-----------------	-----	----	---	---	--	--------------------------	--	--	---

estudiante?				jefe d departa mento de mi progra ma.		e así me lo permitiero n.				ional.
5. ¿Sus inquietudes como estudiante son atendidas oportuna y satisfactoria mente por los profesores como por los directivos académicos y administrativos?	Sí.	Sí, cuando he tenido alguna inquietud, me ha sido resuelta satisfactoriamente.	-En algunas ocasiones muchos profesores no responden adecuadamente muchas inquietudes que uno les formula -Con los directivos no he tenido ningún problema .	Sí, he tenido mucha ayuda especialmente de los profesores y de la parte administrativa. La atención telefónica si es muy deficiente.	Sí, son muy atentos a las inquietudes que yo he tenido como estudiante.	Sí	Académicamente sí; administrativamente he tenido algunas dificultades.	Sí.	Sí, siempre hay muy buena disposición por parte tanto de profesores como directivos para resolverles a un cualquier inquietud que uno tenga.	Sí,
6. ¿Cómo considera el ambiente institucional que le brinda la IUPB?	Muy bueno, zonas para el descanso y el deporte.	Bien, buena convivencia, buenos espacios para disfrutar el tiempo libre.	Bueno pues me permite fortalecer mi personalidad y proyecto de vida.	Muy tranquilo, armonioso; no se ve ningún ambiente pesado.	Sano, tranquilo, integral; mi experiencia en la institución ha sido muy buena.	Sus zonas verdes y el ambiente estudiantil me gustan, la institución viene mejorando mucho su infraestructura.	Es bueno.	El ambiente lo forma uno, a veces es pesado sobre todo en los horarios de alimentación. En general el ambiente es bueno.	Muy bueno, los profesores y en general la parte administrativa de la universidad está muy bien conformada.	Me gusta el ambiente, es de mucha independencia.

Preguntas Egresados (2)	R. Egresado 1 F. Ingeniería Jimmy Ospina	R/ Egresado 2 F. Producción y Diseño Mitchell Velásquez Salas
1. ¿Durante su etapa como estudiante de la IUPB qué aspectos positivos y negativos encontró en la institución?	Positivos: Todos, mi estudio fue producto de un convenio de la empresa en la que trabajaba con la IUPB. Negativos: ninguno	Positivos: la experiencia de algunos docentes en el sector productivo y comercial. Negativos: Profesores con poca pedagogía, más énfasis en el campo financiero y comercial de las empresas.
2. ¿Por qué decidió estudiar en la IUPB?	Porque la empresa en la que trabajaba me permitió estudiar en la institución	Porque hizo el bachillerato en la institución y se graduó en una técnica.
3. Desde su rol de egresado ¿cómo es su relación actual con la IUPB?	Excelente, estoy muy vinculado con la institución, me ha dado la oportunidad de trabajar en un proyecto muy importante relacionado con la autoevaluación de los procesos académicos.	Distante
4. ¿Cómo considera que lo formó profesionalmente la IUPB?	Fue una formación integral, práctica y con énfasis en la investigación.	Bastante bien, profesores que le hicieron acompañamiento para mejorar su timidez y otros que le ayudaron a una formación más integral.
5. ¿Actualmente se desempeña profesionalmente en lo que se formó en la IUPB?	Sí, porque en lo que hago en la institución tiene que ver mucho con la calidad y producción.	No
6. ¿Cree que en su proceso de formación profesional en la IUPB faltó algún aspecto para que la formación fuera integral?	La universidad da bases importantes para uno poderse desempeñar bien en la sociedad, lo otro ya depende de cada uno; pero en términos generales me formó con buenas bases.	Intensificar en áreas relacionadas con la productividad en las empresas y la competitividad, mercadeo, relaciones exteriores, más créditos en estas áreas y profesores más competentes en esas áreas.
7. ¿Qué ventajas y desventajas tiene para usted ser egresado de la IUPB?	Ventajas: reconocimiento de la institución en el medio, sus egresados tienen mucho impacto en la práctica que realizan en las empresas. Todo para mí ha sido muy positivo. Desventajas: ninguna	Ventajas: han recibido su hoja de vida en la oficina de egresados, descuentos para los egresados que quieran continuar sus estudios en la institución. Desventajas: ninguna.

Preguntas padres de familia (4)	R/ 1 Jorge Gutiérrez	R/ 2 Alba Luz Salas	R/ 3 Luis Eduardo Tangarife	R/ 4 Janeth López
1. ¿Cómo considera usted a la IUPB?	Excelente	Maravillosa	Excelente	Excelente
2. ¿Cree que su hij@ se formó integralmente en la IUPB?	Sí	Sí	Sí, ella está muy motivada con la carrera que está realizando.	Sí, él ha cambiado mucho desde que dejó el colegio, su parte relacional ha mejorado mucho, ya tiene más amigos.
3. ¿Cuáles fueron las razones para que su hij@ cursara sus estudios profesionales en la IUPB?	-Forma de enseñar -Infraestructura -Oferta académica	-Estudió el bachillerato en el colegio que conforma el campus universitario.	La institución tiene mucho reconocimiento en la ciudad; además mis nietos siempre han estudiado en el colegio que hace parte del campus universitario.	El programa que ofrece la institución y que era el que él quería estudiar (mecánica automotriz).
4. ¿La IUPB l@ tuvo en cuenta en algún aspecto para la formación profesional de su hij@?	Sí, en una presentación de un tema relacionado con su área de formación.	Sí, en un trabajo de una materia de su formación	No, con esta entrevista es la primera vez que me tienen en cuenta.	Sí, el departamento de psicología nos ha hecho muchos acercamientos y por ello hemos conocido un poco más de la institución.
5. ¿Qué aspectos positivos y negativos le ve usted a la IUPB?	Nada negativo. Todo positivo en los dos semestres que lleva su hijo en la institución	Positivos: la institución es reconocida. No le ve aspectos negativos	Todos son positivos, es una institución excelente; no le veo nada negativo.	Más positivos porque Daniel con su condición especial (autismo), ha mejorado mucho. Algunos aspectos de la planta física es necesario mejorarlos.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00195

Matrícula: 2153806227

Capacidades institucionales:
La deserción como
disfuncionalidad
institucional. Caso
Institución Universitaria
Pascual Bravo de
Medellín-Colombia.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 15:00 horas
del día 4 del mes de septiembre del año 2018 en la Unidad
Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los
suscritos miembros del jurado:

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ
DR. JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO
DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de
Secretaria la última, se reunieron a la presentación de la
Disertación Pública cuya denominación aparece al margen,
para la obtención del grado de:

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARIO JAVIER NARANJO OTALVARO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento
de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma
Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al
interesado el resultado de la evaluación y, en caso
aprobatorio, le fue tomada la protesta.

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

VOCAL

DR. JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO

SECRETARIA

DRA. MARIA TERESA MAGALLON DIEZ