



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y SU IMPACTO EN LA
TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL CASO DE ESTUDIO: INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO

CASO DE ESTUDIO: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIAS PASCUAL BRAVO.

Tesis que para obtener el grado de
Doctor en Estudios Organizacionales

Presenta:

Bayron Álvarez Arboleda

Director de Tesis:

Dr. Germán Vargas Larios

Ciudad de México, septiembre 20 de 2018

DEDICATORIA

A MI ESPOSA CONSTANZA Y MI HIJO SEBASTIAN, ejemplos de personas en muchos sentidos, a quienes debo muchos de mis logros por ser quienes han impulsado mis sueños y actividades y me han motivado a desarrollarme como persona y como profesional.

A mis padres y mi familia, que desde mis primeros pasos han sido las personas que me brindaron todo el apoyo, pusieron su confianza y me inculcaron el amor por el estudio. Jamás dejaron de ser mi empuje, y estoy seguro jamás dejarán de hacerlo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón a mis profesores, que, desde el aula, supieron impartir no solo conocimientos sino de igual forma iniciativas para solucionar problemas. A todas las experiencias en la Universidad que de gran manera formaron mi carácter e hicieron de mí una persona más fuerte e independiente.

A mis compañeros de aula, que durante los años de carrera universitaria compartimos gran cantidad de alegrías, y sobre todo el apoyo mutuo que ayudó a superar todos los obstáculos que un doctorado impone.

A mi asesor de tesis Dr. German Vargas Larios, que, sin su asesoramiento y tiempo dedicado en las reuniones y asesorías, no habría sido posible la ejecución de este proyecto. En todo momento su actuar fue de colaboración y jamás de entorpecer mi desarrollo.

Al Dr. Guillermo Ramírez por su compromiso, dedicación y entrega en la labor académica e inigualable ser espiritual y a su esposa doña Josefina por su aprecio y consideración que siempre guardare en mi corazón.

A los doctores Juan Manuel Herrera y Pedro Solís por su paciencia comprensión y espíritu de maestros para saber dar sus valiosos aportes en el momento preciso.

Al equipo del Doctorado: Alejandra González, Rosalba Capula y Juan Carlos Barba por su dedicación y acompañamiento en la excelente gestión académica.

A la Alcaldía de Medellín y a la Agencia de Educación Superior de Medellín Sapiencia por el apoyo para hacer posible este logro.

A la profesora Yudy Andrea Rodríguez y al Ingeniero Julio Ulises Palomeque, gracias a su asesoría, apoyo, gestión e interés por el proyecto lo cual hizo que se llegaran a obtener los mejores resultados.

Me es imposible el no agradecer a mi segundo hogar, a la Institución Universitaria Pascual Bravo, al rector Juan Pablo arboleda, al vicerrector Juan Guillermo Berrio y al

exrector Mauricio Morales que me dieron todo el apoyo para estudiar el doctorado. Junto con todos mis amigos y compañeros de trabajo, quienes me animaron día a día a culminar con éxito un logro más en la escalera de mi vida.

Contenido

1. Introducción	9
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Preguntas de investigación	15
1.2.1. Pregunta central	15
1.2.2. Preguntas específicas	16
1.3. Estructura de la tesis.....	16
2. Evolución de la Universidad.	18
2.1. Los modelos universitarios tradicionales.....	18
2.2. Modelos contemporáneos de las universidades	20
2.2.1. Modelo de la sociedad industrial.	24
2.2.2. Modelo Triple hélice	25
2.2.3. El Modelo <i>Tunning</i>	27
2.3. La Nueva Universidad un resumen de la educación contemporánea hacia un concepto de Gobernanza Universitaria.....	30
2.4. El modelo latinoamericano.....	31
2.5. Transformaciones sociales en Colombia y Medellín	38
2.5.1. Colombia y su evolución bajo el contexto del modelo de universidad.	38
2.5.2. Cambio estratégico en las instituciones de educación superior.	42
2.5.3. Estructura de Gobierno en Pascual Bravo.....	44
3. Marco Teórico.....	48
3.1. La gobernanza como una categoría de análisis de la organización.....	48
3.2. Tipos de gobernanza: enfoque estructural y dinámico.....	52
3.3. Innovación y Transformación Social	57
3.4. Tipologías de la Gobernanza	58
3.4.1. Gobernanza en las instituciones de educación superior.	65

4. Metodología	73
4.1. Estrategia metodológica.....	73
4.2. La Institución Universitaria Pascual Bravo como el Objeto del estudio de Caso. 78	
4.2.1. Nacimiento del "Pascual Bravo" como Institución Educativa.....	78
4.2.2. Normatividad de la Institución.....	82
4.2.3. Síntesis del Proyecto Educativo Institucional.	85
4.3. Tipo de investigación: Empírica	86
4.4. Método de investigación: Observación científica	86
4.5. Levantamiento de información secundaria.....	87
4.6. Levantamiento de información primaria	87
5. Análisis de resultados.....	89
5.1. Nivel institucional como mando estratégico	90
5.2. Nivel jerárquico	91
5.2.1. Rector	91
5.2.2. Consejo Académico.....	91
5.3. Nivel divisional	93
5.4. Nivel operacional.....	94
5.4.1. Formación académica de los docentes	95
5.4.2. Programas académicos de calidad.....	96
5.4.3. Estadísticas poblacionales	97
5.4.4. Exámenes de calidad ECAES	98
5.4.5. Investigación y artículos indexados en revistas especializadas.....	98
5.5. Comparativo con el modelo <i>Tuning</i> y su avance al modelo de competencias de la Institución Universitaria Pascual Bravo.	102
5.6. Definición de Estudiante	109

Conclusiones.....	110
Referencias Bibliográficas.....	114
Anexos	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Gobierno de la Institución Universitaria Pascual Bravo.....	47
Tabla 2. Definiciones de gobernanza.	60
Tabla 3. Relación entre los objetivos de la investigación, el marco teórico, la aproximación metodológica.....	73
Tabla 4. Normas externas (Leyes, Decretos, Acuerdos y Resoluciones) del programa y de la Institución	83
Tabla 5. Vicerrectorías en la Institución Universitaria Pascual Bravo	93
Tabla 6. Estructura del Staff de apoyo	94
Tabla 7. Formación de los docentes, año 2017	96
Tabla 8. Programas de pregrado, posgrado vs programas de pregrado acreditados con alta calidad, año 2017	97
Tabla 9. Número de graduados entre los años 2012 a 2017 en las categorías de pregrado y posgrado.	97
Tabla 10. Examen de ECAES con puntaje superior al 75% periodo 2017	98
Tabla 11. Grupos de investigación categorizados en 2017	99
Tabla 12. Resultados de la encuesta en relación con las competencias de los estudiantes y egresados de la Institución Universitaria Pascual Bravo.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje sistema tradicional.....	23
Figura 2. Esquema de los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje de modelos de la sociedad del conocimiento.....	24
Figura 3. Adaptación de Pierre Lascoumes y Patrick Le Gales.	50
Figura 4. Marco integrado de gobernabilidad de un sistema social	54
Figura 5. Componentes del modelo de gobernanza interactiva	55
Figura 6. Régimen de Gobernanza configurados sobre los ejes de legitimidad y efectividad.	64
Figura 7. Activación del Capital Social en Red para el Desarrollo Local Sostenible	69

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Proyecto Educativo Institucional	122
---	-----

1. Introducción

Los evidentes avances en el modelo de universidades, iniciando por el modelo alemán en el que primaba el conocimiento científico por encima de las demandas establecidas a nivel social y de mercado laboral (Apaza, 2015), pasando por el modelo tradicional y el actual modelo de universidad en la sociedad del conocimiento evidencian como “Las universidades de mayor categoría en la actualidad, son las que hacen importantes contribuciones al progreso del conocimiento mediante la investigación, las que enseñan con los programas de estudios y los métodos pedagógicos más innovadores, bajo las condiciones más propicias, haciendo de la investigación un componente integral de la enseñanza de pregrado y las que producen profesionales que se destacan debido a su éxito en ámbitos altamente competitivos durante su educación, y (lo que es más importante) después de su graduación.” (Salmi, 2009).

Al tener formas particulares de organización, se muestra de acuerdo al último informe de política del Banco Mundial como la contribución de la educación terciaria¹ al desarrollo económico sostenible, al tener un modo de organización o gobernanza interior basados en la sociedad del conocimiento y en cuyos sistemas de enseñanza muestren un alto rendimiento abarcando una amplia gama de modelos institucionales en la que prevalece no solo las universidades de investigación, sino también institutos politécnicos, escuelas de humanidades, colegios comunitarios, universidades abiertas, etc. ,que en conjunto producen la variedad de trabajadores y empleados calificados para el mercado laboral que la sociedad necesita, mostrando como cada tipo de institución tiene un papel importante que desempeñar, en los que la confluencia de distintos componentes del sistema permiten un desarrollo equilibrado que aporta y contribuye no solo al desarrollo regional y nacional, sino a la preocupación e inquietud de los gobiernos, por el aporte al

¹ El Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET), se concibe como una organización de los diferentes niveles de educación post-media, el cual comprende dos rutas o dos opciones educativas diferenciadas según su orientación académica u ocupacional, ordenadas según grados de complejidad y especialización y, con posibilidades de tránsito y reconocimiento entre ellas. Las dos rutas son: i) educación universitaria y ii) formación profesional (técnica).

avance de la sociedad, (Salmi, 2009)

El cuestionamiento con relación al proceso formativo que, desde la Institución Universitaria Pascual Bravo, en el alcance o formación de estrategias que permitan formar en el hacer y configurarse como una Institución netamente tecnológica, es a partir de un régimen organizacional que permita un mayor nivel de competitividad y una integración de procesos en enseñanza y aprendizaje.

Para Hall, (1992), una organización es: “Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad, por otro lado para Montaña una organización es un: Espacio multidimensional, donde se cruzan lógicas de acción distintas –técnica, económica, política, emotiva, cultural, etcétera, en la cual intervienen múltiples actores, con intereses propios que hacen del conflicto y el poder, ingredientes básicos de su funcionamiento; construida sobre diversas estructuras y representando múltiples proyectos, difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana, (Montaña, 2001).

Los Estudios Organizacionales (en adelante, E.O) ayudan a definir el entorno empresarial a través de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones, ellos mismos derivados de anteriores conversaciones” (Clegg, Hardy, & Nord , 1996), de acuerdo Ramírez, Rosas, & Vargas, (2016) quienes plantean que los E.O. están centrados en estudiar analíticamente el conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos necesarios para entender la realidad organizacional con el fin de reconocer su compleja naturaleza, así como de innovación, en el que puedan aplicarse los conocimientos adquiridos en la transformación e impacto del desarrollo económico y social a nivel regional y así mismo en el fomento de proyectos emprendedores y en profesionales altamente cualificados como agentes de cambio para la sociedad.

Teniendo como base estas definiciones pudiera pensarse que la Institución Universitaria Pascual Bravo, cuenta con una estructura interna de gobierno y gestión particular, en la cual su proceso de transformación está dado por las continuas demandas del medio y por sostener pese a las distintas transformaciones sociales un modelo tecnológico que le impide adentrarse en la actual sociedad del conocimiento.

La Institución Universitaria Pascual Bravo, cuya realidad ha sido propia, ha obtenido reconocimiento por: su quehacer en la práctica y su vinculación con el medio productivo, en la cual se destaca la evaluación de la calidad que hacen los empresarios y su conexión directa con el sector productivo, lo que en esta búsqueda de legitimidad ha creado mecanismos de autorregulación y de control social como proceso de institucionalización al interior de su gobierno. No obstante, frente a los desafíos actuales de la sociedad del conocimiento, los avances no son suficientes y se requiere de una refundación en su régimen organizacional como se asienta en esta tesis.

Lo que remite a la historia de la institución entendiendo como la misma inició como una Escuela de Artes y Oficios en 1938 centrándose en formación de aprendices, para luego transformarse en un Instituto Técnico Superior en 1950, en la cual su enfoque estaba en la formación de Técnicos Superiores, hacia el año de 1982 se convierte en un Instituto Tecnológico con formación de Técnicos y Tecnólogos, en cuya transformación se obtienen las bases para la concepción como Institución Universitaria, en el 2007, centrado en niveles de formación, técnica, tecnológica, Ingeniería y Maestría y con la proyección de llegar a doctorados con condiciones de alta calidad Institucional.

Lo anterior pone de manifiesto una serie de aspectos de reflexión en cuanto a cómo se organiza la Institución en el ámbito de la educación superior donde se utiliza una orientación científica y la formación se da desde un enfoque multidisciplinario. Al llevar la organización a la educación superior surgen una serie de retos en cuanto a su estudio y debate desde otras disciplinas que trascienden, la física, la biología, la antropología, la historia, sociología y la administración y a la forma en que esta se organiza en la institución de educación superior en el marco de facultades.

Es importante en este punto enmarcar la situación problema en la organización caso de estudio, entendiendo que la formación en que la Institución está organizada en un nivel profesional, tiene lógicas diferentes a los de otras universidades. Dado que los pascualinos tienen su propia organización y son diferentes a los estudiantes de otras instituciones, por la forma en que asumen los procesos e incluso en su comportamiento profesional.

Igualmente se evidencia que tanto estudiantes como docentes son un grupo homogéneo con una cultura relativamente fuerte. Entre ellos se da una mayor interacción, comparten experiencias y presentan objetivos comunes, y tienen grupos informales muy cohesionados, generando todo esto una identidad claramente definida. Así mismo, no responden a la misma lógica de otras universidades generando problemas cuando deben interactuar en equipos multidisciplinarios convirtiéndose esto en una fuente generadora de conflicto.

Contrariamente, estos potenciales positivos se ven contrarrestados por la mayor importancia y tiempo que los profesores han centrado su quehacer en la docencia dejando de lado las otras funciones de la educación superior como son: La investigación y la extensión (vinculación), las cuales cobran mayor importancia, ya que conlleva un cambio en la forma de ejercer la labor profesoral. Uno de los principales objetivos de la educación superior es la producción de conocimiento y es difícil que esto pueda lograrse si los profesores no se involucran en la investigación.

Con lo revisado hasta ahora se reafirma la idea de que la Institución puede tener su propia organización y la posibilidad de su estudio desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, por tanto, para el desarrollo del presente trabajo se revisarán la evolución de los modelos de universidad, su funcionalidad y régimen organizacional hasta llegar a la Universidad Tecnológica, cuyo enfoque se encuentra en el saber hacer, y contrastarlo con el actual modelo de universidad en la sociedad del conocimiento, en la cual, el enfoque desde todos los ámbitos de la persona lo enmarcan como actor social de importancia, que a través de su interacción puede o no tener un efecto innovador y

transformador de la sociedad. El propósito es llegar a la Universidad tecnológica y el modelo de competencias: su contextualización como base de su naturaleza, alcances y limitaciones en una sociedad del conocimiento y así como su posible acercamiento con la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Específicamente, se mirarán los modelos contemporáneos de la Universidad en una sociedad del conocimiento, una caracterización del modelo Tuning y otros, como el modelo de Universidad Emprendedora de Burton Clark, el modelo de la triple Hélice y el triángulo de Rene Bedard.

Consecuentemente con el objeto de estudio y su evolución, se definirá el papel de la Universidad en las transformaciones sociales en América Latina, en Colombia y particularmente en Medellín, cayendo en la Institución Universitaria Pascual Bravo.

A partir de lo planteado anteriormente se construirá el marco teórico-metodológico, proponiendo las categorías operacionales de análisis encaminadas a verificar empíricamente las hipótesis o preguntas de investigación. Se revisarán los hallazgos y resultados del proyecto.

1.1. Planteamiento del problema

A pesar de la insistencia mundial en la pertinencia del conocimiento y el reconocimiento generalizado de su capacidad de transformar la vida social, en Colombia existe un distanciamiento entre la investigación que se realiza en las universidades y los espacios en los cuales estas podrían convertirse en un valor agregado para la sociedad y para la transformación de sus condiciones materiales, (Misas, 2004), no puede dejarse de lado la importancia del conocimiento científico en la producción de riqueza y en la solución de necesidades sociales, la generación y posterior apropiación de resultados de investigación, permiten en muchos sentidos disminuir la brecha entre los distintos actores, como bien social que conduce a transformaciones de importancia.

Las Universidades en la actualidad pasaron a ser organismos sociales con una profunda demanda de necesidades insatisfechas, en las cuales se produce conocimiento sobre conocimiento, por lo que se dejó de lado el aprovechar las bondades de constituir su nuevo paradigma organizacional (Didriksson, 2014). Sin embargo, es importante reconocer el proceso transformador que tiene la Universidad como institución que configura a través de su interacción económica y social procesos de desarrollo local y regional, en los que se debe anotar que para ocupar un lugar estratégico en la sociedad, como actor social prominente, exige un proceso de transformación de sus programas curriculares y de investigación que conlleve a establecer un diálogo productivo en el que se evidencien su importancia y calidad, más allá de una configuración connotativa desde los procesos de medición actual.

La Institución Universitaria Pascual Bravo, a nivel histórico ha centrado su quehacer en la docencia, dejando de lado la investigación y la extensión, lo que la ubica dentro de un modelo dominante que se asemeja en lo fundamental al Modelo Francés o Napoleónico, el cual está concebido para dar respuesta a las necesidades de un mercado laboral, configurándose como una Institución más al servicio del estado que de la sociedad en sí misma, (Apaza, 2015) por otro lado, la gobernanza universitaria involucra dos dimensiones fundamentales, la autonomía que determina la dinámica y flexibilidad de la función social, y por otro lado las restricciones estructurales en la elección del equipo directivo y el presupuesto, determinando en estas dos vías el grado o no de transformación que pueda darse en los procesos que determinen innovación y emprendimiento, (Salmi, 2009).

Visto desde un enfoque organizacional puede observarse como la dinámica institucional en estas dos variables interfieren en el proceso de transformación institucional y social. En cuanto a la primer variable, al depender en su estructura jerárquica del Ministerio de Educación Nacional, Municipio de Medellín, Consejo Directivo y demás entes internos a nivel institucional, la IUPB carece de la autonomía para la transformación de políticas. Así, con relación a la elección del rector y su correspondiente equipo de liderazgo, la Institución cuenta en el Consejo Directivo que es quien lo designa,

con 4 personas al interior y 5 más externas a ella como son: Delegado de la Presidencia de la República, Delegado del Ministerio de Educación, Delegado del Municipio de Medellín, Ex Rector Universitario y un Representante del Sector Productivo, lo que coarta la agilidad en la toma de decisiones y la creación de estructuras más flexibles y dinámicas.

Por lo que se refiere a las cuestiones presupuestales, segunda variable condicionante de las funciones misionales de la Universidad Pública en la era del conocimiento, y lo que en esta dimensión se refiere al régimen organizacional actual de IUPB, se podría determinar que en cierto sentido se cuenta con un mayor índice de autonomía en condiciones de autorregulación interna, que se predica en las “prácticas innovadoras de la transparencia y rendición de cuentas” lo que en dicho contexto significa “dar pruebas de un uso eficiente y eficaz del dinero público”. Sin embargo, con estas “prácticas innovadoras” más que articular procesos de cambio y de mejora al interior de la institución, en la práctica se sustituyen las funciones sustantivas por el simple cumplimiento de disposiciones presupuestales (como la reducción de presupuestos, entre otros) que no propician y en ocasiones obstaculizan su misión (Kehm, 2012).

Como lo enuncia Kehm en su libro la nueva gobernanza en los sistemas universitarios, el poder de decisión asignado a los stakeholders en temas estratégicos constituye la base la autonomía de las universidades en la actualidad, estableciendo con ello que la definición de calidad como excelencia académica sea complementada con la noción de relevancia; lo que afecta no solo a los contenidos curriculares, sino también al enfoque de la investigación, (Kehm, 2012).

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta central

¿Es la Institución Universitaria Pascual Bravo, un agente de cambio social a través de

su configuración institucional y organizacional, o solo es un actor que responde a las necesidades de mantenimiento del *status quo* social?

1.2.2. Preguntas específicas

¿Cuál es el régimen organizacional actual de la Institución Universitaria Pascual Bravo?

¿De qué forma puede analizarse la función de las Instituciones de Educación Superior en el contexto social actual y como se puede aplicar a la Institución Universitaria Pascual Bravo?

1.3. Estructura de la tesis

En el capítulo 1, se presenta el planteamiento del problema en el contexto actual de una sociedad del conocimiento y funciones misionales consecuentes de la Universidad Pública. Bajo este marco se formulan las preguntas central y específicas de la investigación.

Bajo este referente, en el capítulo 2, se describen los modelos de universidades que históricamente han tenido lugar, destacando su funcionalidad y papel social así como el régimen organizacional consecuentes. De este modo, presentar los antecedentes, evolución y estado del arte del problema que se estudia.

Con la perspectiva del problema de investigación y estado del arte que actualmente presenta, se formula en el capítulo 3 el marco teórico consistente con las pretensiones de la investigación, a saber, la dualidad de dimensiones analíticas de la Universidad Pública: por una parte el papel social de la Universidad, en cuanto agente de cambio social en una era del conocimiento; por la otra, el régimen organizacional que se requiere para el cumplimiento de esta función misional. Y la propuesta del concepto de gobernanza que condensa esta dualidad.

El capítulo 4, contiene la estrategia metodológica para el logro de los objetivos de la tesis, entre lo que destaca el método de la observación participante como eje central de la estrategia, consecuente con mi posición como Decano en la IUPB. Así mismo, las entrevistas semiestructuradas con actores principales complementadas con la investigación documental, se presentan los hallazgos de la observación del contexto organizacional y de gobernanza en la Institución Universitaria Pascual Bravo así como el análisis de los resultados.

Finalmente, en el capítulo 5, se presentan conclusiones del ejercicio investigativo contrastando con los planteamientos teóricos. Se divide en tres apartados: las conclusiones teóricas alrededor del concepto de gobernanza como categoría central de análisis; en la dimensión empírica, en torno al régimen organizacional en la IUPB y su distancia para una gobernanza universitaria que la consolide como agente de cambio social; las conclusiones relativas al camino a seguir en la IUPB en cuanto a la necesidad de re-fundar la Institución, lo cual se presenta no solo como necesidad de esta institución sino en general de todas las Universidades Públicas en Colombia y América Latina.

2. Evolución de la Universidad.

2.1. Los modelos universitarios tradicionales

El gran cambio de la universidad medieval a la universidad moderna se da a principios del siglo XIX, dando origen a tres modelos de universidades con diferentes enfoques, que constituyeron la plataforma de universidad de aquel siglo, los cuales se identificaban como: el alemán humboldtiano, el francés o napoleónico y el anglosajón, (Apaza, 2015), simultáneamente se debe anotar que respondían a las exigencias de la sociedad de la época, cuya organización social el estado-nación liberal adquiría importancia como nuevo modelo y en segundo lugar, el surgimiento del desarrollo industrial, (Mora, 2004).

El modelo alemán

Llamado igualmente humboldtiano, lo constituían las instituciones públicas, en las cuales se contrataban los funcionarios públicos como profesores y como meta el conocimiento científico; la formación de las personas con amplio conocimiento era el objetivo en ella, sin relacionarse de manera esencial con las necesidades de mercado laboral o demanda de la sociedad.

Los aspectos que este modelo trata de manera relevante fueron en primer lugar la concepción de la idea de la universidad como imagen o reflejo de la ciencia; donde la docencia y la investigación se convirtieron en pilares fundamentales para la educación. Hacer filosofía para la educación universitaria alemana tradicional, era estudiar o investigar lo que implicaba hacer ciencia; en segundo lugar, su exclusiva finalidad científica, que generaba una marcada distinción de su desarrollo y cualquier actividad que pudiera producirse de esta; en este modelo se destaca que la universidad tenía como fin la generación del conocimiento sin la preocupación o distracción de la aplicación, adicionalmente perseguía hacer avanzar la sociedad de manera social, cultural y económica con personas formadas científicamente, visión proveniente del idealismo que vivió Alemania en el siglo XVIII (Mora, 2004).

El modelo francés

También llamado napoleónico, tuvo por objetivo formar a los profesionales que necesitaba el Estado- nación burocrático recién organizado por la Francia napoleónica; las universidades se convirtieron en parte de la administración del Estado para formar a los profesionales que ese mismo Estado necesitaba; los profesores se hacían funcionarios públicos, servidores del Estado y formaban parte de cuerpos nacionales de funcionarios; la autonomía institucional era inexistente ya que los objetivos de las instituciones y los programas de estudio tenían un carácter nacional; sin embargo, el poder del profesorado de rango superior era relevante dado su carácter de casta nacional de elevado prestigio, lo que le permitía influir notablemente en la elaboración de los programas y en la definición de las políticas universitarias; las instituciones estarían al servicio del Estado más que de la sociedad. El modelo, exportado a otros países del sur de Europa, tuvo éxito también para la consolidación de las estructuras del estado liberal; el énfasis estaba dado en la docencia, por sobre la investigación, (Apaza, 2015). Este modelo ha sido el más dominante en gran parte del espectro universitario en el mundo. Enseñanza profesional uniforme, confiada a un cuerpo organizado institucional y que correspondería a un tipo de sociedad cerrada y de alguna forma autárquica (Plata, 2006).

El modelo anglosajón

Este modelo no convirtió en estatales a las universidades, manteniéndolas en el estatus de instituciones privadas, que todas las universidades europeas tenían hasta principios del siglo XIX. Poseía dos versiones diferentes; la británica y la norteamericana: Las universidades británicas que nunca dejaron de ser autónomas, porque formalmente siempre fueron instituciones privadas; y el modelo norteamericano que se caracterizó casi desde su origen por una mayor apertura a las demandas sociales y por una organización empresarial de las estructuras internas, (Apaza, 2015). Llamado también *Oxbridge* por la simbiosis entre la Universidad de Oxford y la de Cambridge, que representaban el modelo inglés, y la educación general y liberal en medio del saber universal, que se correspondería con modelo de organización social y económica, abierta

y de libre cambio (Plata, 2006).

2.2. Modelos contemporáneos de las universidades

Los tres modelos de universidades que surgieron en los inicios del siglo XIX, fueron entremezclando sus características con el paso del tiempo, dando paso a otros modelos considerados contemporáneos, (Apaza, 2015).

Al hablar de la nueva educación superior es importante resaltar que está cambiando debido a la necesidad de modificar el modelo de formación; respondiendo a las necesidades del nuevo contexto, donde el nuevo modelo de universidad; se caracteriza por la globalización que exige competir en un entorno global; La universalidad que muestra la importancia de servir a todos y en todo momento; y la necesidad de dar respuesta a las demandas de la sociedad del conocimiento. En la global sociedad, es obvio la globalización del contexto de la educativo superior, y el mercado laboral, sobre todo el de los graduados universitarios, donde se le está haciendo global en un doble sentido: no solo los graduados trabajan con creciente frecuencia en otros países, sino que lo hacen en compañías transnacionales cuyos métodos de trabajo, de organización y de actividades tienen un carácter global; La globalización también implica la velocidad con la que se mueve el conocimiento. La relativa estabilidad de las profesiones, típica de la era industrial, ligada a unos conocimientos constantes y a un entorno específico, ya no es la situación imperante. Esta sociedad global al resaltar la competencia global de instituciones de educación superior, evidencia el aparente peligro para la actual estructura de las universidades tradicionales de la posibilidad de perder su privilegio nacional de ser expendedoras de títulos académicos.

Con el fin de las universidades responder con rapidez y solvencia a los cambios de contexto, dejan de ser las misma de antes, y se convierten en nuevas instituciones que adoptan nuevos objetivos y acojan mecanismos flexibles de adaptación continua a esos objetivos, siendo este el reto para las instituciones universitarias modernas (Mora, 2004).

Organizaciones vinculadas con el mundo de la educación, la UNESCO, la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea, entre las más conocidas, vienen anunciando una nueva sociedad marcada por el conocimiento.

Los cambios, con diferentes matices, según las características y nivel de desarrollo de cada lugar, afectan profundamente todos los ámbitos de la actividad económica, cultural y social de cada país. Se asiste al nacimiento de una nueva sociedad donde la calidad, la gestión y la velocidad de la información se convierten en factor clave de la competitividad tanto para el conjunto de los oferentes como para los demandantes. Los cambios son tan intensos, que se puede considerar conduce a una nueva era a la que se puede llamar sociedad de la información, o sociedad del conocimiento (García A. , 2015).

El entorno de las universidades está cambiando en esta sociedad que emerge, con características como la aceleración de la innovación científica y tecnológica, la rapidez de los flujos de información en una nueva dimensión del espacio y del tiempo, el aumento del riesgo en la mayoría de los fenómenos, de la complejidad, de la no-linealidad y de la circularidad (Mora, 2004).

En este contexto es responsabilidad de las universidades formar futuros profesionales que posean un perfil amplio, versátil, conciencia sobre sus deberes y responsabilidades, formación teórica profunda, habilidades profesionales desarrolladas y sistematizadas, creatividad, desarrollando en el alumno la capacidad intelectual y habilidades que le permitan separar lo esencial de lo secundario y mediante la abstracción y la generalización, revelar la esencia de los conceptos nuevos, es decir, lograr independencia cognoscitiva. Además, estos profesionales deberán continuar su formación durante toda su vida, para adaptarse con facilidad a los cambios, seleccionar la información y conocimiento adecuado que les permita mejorar su productividad y su capacidad para competir (García A. , 2015).

El valor económico de la educación, y en particular de la superior, ha estado latente

desde el siglo XIX, cuando las universidades se dispusieron a dar respuesta a las nuevas demandas de la era industrial. Sin embargo, fue en la segunda mitad del siglo XX cuando el valor económico de la educación fue universalmente reconocido por los analistas (Mora y Vidal, 2003). Durante ese período, que fue testigo de un gran desarrollo tecnológico, los expertos empezaron a percibir con claridad que ese desarrollo solo era posible si se disponía de recursos humanos muy cualificados. En la sociedad del conocimiento, a diferencia de la sociedad industrial, se considera que son el conocimiento y la tecnología, y ya no la mera producción industrial, los elementos de mayor impacto para el desarrollo económico y social de las comunidades (Mora, 2004).

Por otro lado, reconocer que la causa principal de la falta de conocimiento es principalmente el exceso de información, además de la falta de habilidad para procesar la información necesaria en este contexto donde se encuentra hoy. Para que esta información se convierta en conocimiento es necesario la puesta en marcha, desarrollo y mantenimiento de una serie de estrategias, que incluyan la selección de aquella información relevante de interés y el análisis desde una postura reflexiva, intentando profundizar en cada uno de los elementos (García A. , 2015).

Es necesario contar con herramientas conceptuales y prácticas que permitan al profesional lograr independencia cognoscitiva y desarrollar las acciones propias de su actividad en forma reflexiva y creativa, siendo además capaz de seguir aprendiendo, adaptándose a los cambios, cambiando los modelos y metodologías toda vez que sea necesario; en consecuencia, la capacitación deja de ser un evento puntual para convertirse en un proceso necesariamente permanente (García A. , 2015).

El uso intensivo del conocimiento es la base de la sociedad que se pretende, este conocimiento se genera a partir del procesamiento de la información, que cada día es mayor y que requiere habilidades diferentes, tales como sistematización, organización y filtrado. Ya no es tan necesario saber mucho de mucho, lo importante es saber dónde buscar y saber aprender en el momento en que se necesite (García A. , 2015).

Caracterizando los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje se observa que los componentes básicos de este proceso son: profesor, estudiante, contenidos y sistemas tecnológicos (García A. , 2015).

En el sistema tradicional estos se esquematizan como se aprecian en la Figura 1; donde el profesor es el actor principal, “dueño” de los contenidos y conocimientos que se transfieren al alumno de forma casi unidireccional. El alumno es un actor pasivo, receptor de la información. El soporte tecnológico es utilizado por el profesor como herramienta de apoyo auxiliar (García A. , 2015).

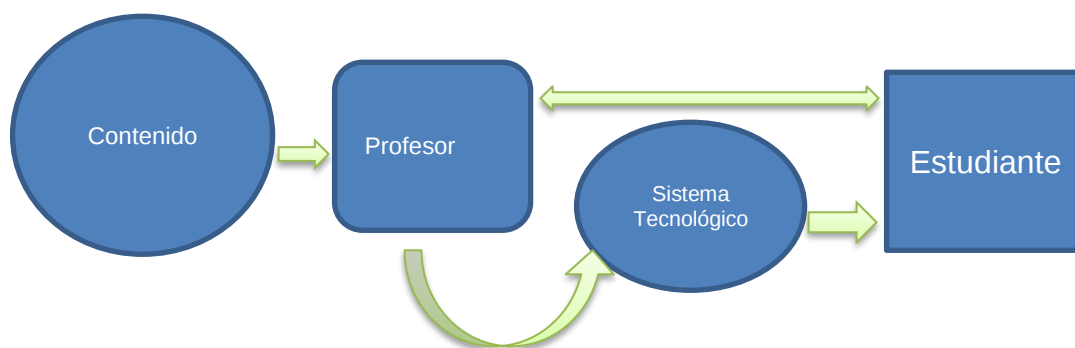


Figura 1. Esquema de los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje sistema tradicional.

Fuente: (García A. , 2015)

En el nuevo modelo de la sociedad del conocimiento sitúa a la enseñanza en un nuevo paradigma que da lugar a nuevas metodologías y nuevos roles docentes, más centrado en el diseño y la gestión de actividades y entornos de aprendizaje, en la investigación sobre la práctica, selección de recursos, en la orientación, asesoramiento y dinámica de grupos, en la evaluación formativa y en la motivación de los estudiantes. El profesor, en este escenario, adquiere un rol de tutor, moderador y guía del estudiante en el proceso, siendo su responsabilidad el filtro y selección de los contenidos en correspondencia con los objetivos pedagógicos perseguidos, así como también promover el desarrollo de actitudes favorables hacia el conocimiento, haciendo notar la diferencia de calidad entre diferentes informaciones y aproximando la enseñanza a la investigación y a la actividad productiva y social, para brindar una mayor solidez a los conocimientos adquiridos.

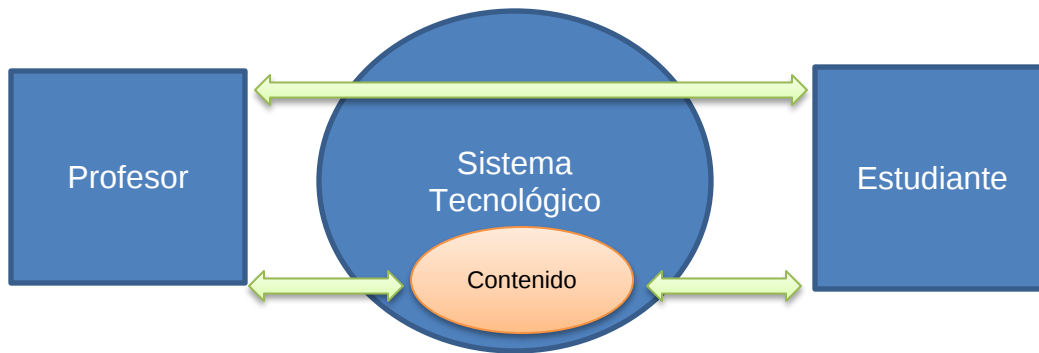


Figura 2. Esquema de los componentes del proceso enseñanza-aprendizaje de modelos de la sociedad del conocimiento.

Fuente (García A. , 2015).

Ahora se incide más en las actividades que realizan los estudiantes, dirigidas a la construcción de conocimientos y su aplicación práctica, que en la transmisión de información y su memorización por parte de los estudiantes. El alumno se transforma así en el actor principal que toma un papel activo y hace del estudiar un proceso voluntario y deliberado, aprendiendo a procesar la información para la construcción del conocimiento que le permitirá establecer relaciones y conexiones significativas, extraer conclusiones y hacer comparaciones entre el nuevo conocimiento y los previamente adquiridos. El sistema tecnológico funciona como repositorio de contenido y medio de interacción entre profesor-estudiante. Se lo reconoce como “plataforma” o “entorno”, y brinda servicios de comunicación tales como foro, chat, video y también otros para diseño de contenidos, evaluaciones, estadísticas, seguimiento, etc. (García A. , 2015).

2.2.1. Modelo de la sociedad industrial.

La concepción de la universidad de la sociedad industrial se trataba de un modelo de universidad, que podía diferenciarse de los rígidos modelos del siglo XIX que rediseñaba a la universidad acorde a las demandas del nuevo mundo; Modelos como la universidad moderna de Brunner, de la universidad contemporánea de *Tünnermann Bernheim* o la universidad integrada de Jofré Vartanián. Fueron los que expresaban a la sociedad de

ese tiempo; que de manera resumida era la universidad basada en la cultura empresarial e integrada a los intereses de los sectores productivos (Plata, 2006).

La relación universidad-desarrollo se concretó a través de las políticas del Estado y de los organismos internacionales relacionados directamente o indirectamente con la educación. En ese sentido, las políticas que llevaron al cambio entre el “Estado de bienestar” y el “Estado neoliberal”, en el contexto de la globalización, se manifestaron con mucha claridad en los cambios de las políticas para la educación superior (Plata, 2006).

Desde esta época el conocimiento se comienza a desarrollar fuera de las universidades, lo que muestra que no es la única institución en el ámbito de la Educación Superior, y que la estructura, rígida y poco flexible le evita ocupar el lugar preferencial en esta labor, dificultándole adaptarse a las exigencias del mercado del conocimiento; reflejando una necesidad de ser reconocida en el contexto mundial con un papel significativo de transformación (De la Cruz & Sasía, 2008).

Mirando la universidad, su responsabilidad social desde la óptica del compromiso por construir ciudadanía, ha reaccionado ante la necesidad de tener que ir transformando paulatinamente sus estructuras de gestión, formación e investigación para adaptarlas a las exigencias del contexto competitivo (De la Cruz & Sasía, 2008). Entendiendo que uno de los elementos nucleares de la responsabilidad de la universidad se articula en torno a la idea de ciudadanía práctica (De la Cruz & Sasía, 2008).

2.2.2. Modelo Triple hélice

Desde el siglo pasado se ha estudiado el Estado, la Universidad y la Empresa analizándolos como un modelo, propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff en 1997 (Castillo H. , 2010).

Este modelo pretende que el accionar de la Universidad sea un creador de

conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y gobierno; y como éstos se desarrollan para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento. Este modelo es un proceso intelectual orientado a visualizar la evolución de las relaciones entre universidad-sociedad, y por otro lado caracterizado por la intervención de la universidad en los procesos económicos y sociales (Castillo H. , 2010).

El modelo de la Triple Hélice y sus implicaciones ha recibido gran atención en el mundo occidental como un medio para fomentar las innovaciones y el crecimiento, lo que implica la creación de un clima y ciertas actitudes que permitan la coordinación entre las partes involucradas en crear un ambiente de innovación, este tipo de actividad, se ha desarrollado en economía emergentes, como por ejemplo en el sur de África, Asia, y América Latina (Castillo H. , 2010).

Este modelo permite una vinculación entre disciplinas y conocimientos, donde la universidad tiene un papel estratégico y es la base para generar las relaciones con la empresa. Los desarrollos de estas relaciones se han discutido ampliamente en diferentes tipos de investigaciones que pretenden tratar de desarrollar las acciones correspondientes entre gobierno, empresa, universidad. Este modelo, propone una gradual disminución de las diferencias entre disciplinas y entre distintos tipos de conocimientos, así como entre las diferentes instancias relacionadas con la vinculación entre la universidad, la empresa y el gobierno, que permite el análisis desde la óptica particular de cada caso, por pares o bien en una forma integral. Uno de los objetivos de la Triple Hélice es la búsqueda de un modelo que refleje la complejidad del concepto de vinculación, tomando en cuenta el entorno en el cual se fundamentan las relaciones entre los agentes de la vinculación (Castillo H. , 2010).

Utilizar modelos de teorías organizacionales de la administración han permitido hacer análisis del comportamiento de las I.E.S en estas últimas décadas como, por ejemplo, utilizando el modelo *The Big Three Model of Change*, de Kanter, se interpretaron las razones que llevaron a los cambios del esquema de gobierno. Desde un nivel de análisis

externo, las condiciones del entorno cambiaron radicalmente en la segunda mitad del siglo XX. El incremento en el número de instituciones de educación superior, el mayor número de estudiantes, la creación de nuevos programas, la reglamentación de la actividad por parte del gobierno y el avance en la industrialización en Colombia, entre otros, fueron factores que llevaron a la Universidad a modificar su estructura de gobierno.

En el escenario de cambios estratégicos en las I.E.S es necesario mencionar que las acciones realizadas al implantar los cambios son las que determinan su concretización, como por ejemplo, en el tema de la protección ambiental y conservación; en la conferencia de Estocolmo en 1972, la educación fue reconocida oficialmente a nivel internacional para desempeñar un papel importante en el fomento de la protección ambiental y conservación (Lozano et al., 2015). En este contexto, las Instituciones de Educación Superior, han desarrollado y firmado una serie de declaraciones, cartas, e iniciativas para proporcionar directrices o marcos para demostrar su compromiso (Lozano et al., 2015).

Lo anterior se combina con la transformación que muchos de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, han enfrentado de su sistema de educación superior en la última década, reflejando el impacto combinado de tres tipos de factores; factores de estímulo; factores de ruptura (disrupción); y factores de crisis (Salmi, 2013).

2.2.3. El Modelo *Tunning*

En Europa, uno de los cambios en el contexto de las universidades fue el proceso de armonización de la educación superior, conocido como proceso de Bolonia. La preocupación por los problemas de la educación superior europea llevó a 29 ministros de educación del continente a firmar la Declaración de Bolonia (1999), que fue el punto de partida del importante proceso de renovación en el que se inmergieron las universidades europeas.

La Declaración de Bolonia señaló que era necesario desarrollar Europa, fortaleciendo sus dimensiones intelectual, cultural, social, científica y tecnológica. Igualmente, indico que era importante asegurar que el atractivo de la educación superior europea fuera tan alto como el de sus tradiciones culturales. Mejorando el atractivo y la aplicabilidad de la educación superior al desarrollo de la sociedad en el sentido más amplio, siendo los principios que inspiraron la Declaración de Bolonia.

En el desarrollo de dicha declaración se señalaba que para el año 2010, se debería haber establecido el Espacio Europeo de Educación Superior, con el fin de alcanzar las tres metas de mejorar la competitividad y el atractivo internacional de la educación superior europea; mejorar la empleabilidad de los graduados europeos; y desarrollar la movilidad interna y externa de estudiantes y de graduados.

En el marco del desarrollo de la declaración de Boloña con el deseo de recopilar y unificar las experiencias vividas por las universidades europeas durante las trasformaciones que implicaron la introducción de los modelos de sociedad del conocimiento, se propuso inicialmente para Europa el proyecto *Tuning* que realizó sus primeros pasos como un instrumento que propende por la integración del Espacio de Educación Superior Europeo, ayudando así a las instituciones europeas transitar el camino para ese proceso.

Gracias a la experiencia recopilada desde su inicio el proyecto se convirtió en una metodología internacionalmente reconocida, construida por las universidades para las universidades, que facilita el proceso de integración que posibilita la creación de un entorno de trabajo para que los académicos puedan llegar a puntos de referencia, de comprensión y de confluencia. Esta metodología genera espacios que permiten acordar, templar, afinar las estructuras educativas en cuanto a las titulaciones, de manera que puedan ser comprendidas, comparadas y reconocidas en las áreas comunes de Europa inicialmente, y posteriormente América Latina. Mediante el proyecto *Tuning* se desea reflejar la idea de búsqueda de puntos de acuerdo, de convergencia y de entendimiento

mutuo, que faciliten la comprensión de las estructuras educativas. Estos puntos de referencia identificados son importantes para construir los lazos que sirvan en el reconocimiento de las titulaciones.

En América latina el proyecto *Tuning* quiere lograr centrar y afinar las estructuras educativas, debido al surgimiento a menudo de factores sociales que no pueden ser determinados ni explicados en su total complejidad; sino por la responsabilidad de la academia de abrir espacios donde la comunidad en general tenga la seguridad de la información, y las universidades se constituyan en un eje colaborativo y simultaneo de toda la región (García A. , 2015).

Lo anterior lleva a plantear que algunos vacíos conceptuales, epistemológicos genera ausencia de consenso sobre el concepto de competencia al igual que algunos vacíos metodológicos, derivados de la exuberancia de una amplia terminología relacionada, que no favorece a las Instituciones de Educación Superior a avanzar en su implementación curricular y didáctica, restando rigor o confundiendo el desarrollo pedagógico. Por otro parte, el discurso de las competencias refleja múltiples detractores cuando se analiza el componente de evaluación, debido a que con frecuencia no cuenta con conceptos definidos, restándole precisión y validez a este proceso. (Cabra, 2008)

El cruce de variables de los 3 actores estratégicos con relación a las preguntas evaluadas de las competencias desarrolladas en los estudiantes de la Institución Universitaria Pascual Bravo, mostraron como estos presentan una prevalencia en la capacidad en la toma de decisiones, habilidades interpersonales, trabajo en equipo, capacidad en el desarrollo de actividades y proyectos de manera multidisciplinar, compromiso ético y capacidad de aprender, lo cual de acuerdo a la definición de proyecto social educativo, muestra como a través de la estimulación de conocimiento y habilidades en el área de saber específico desde la Ingeniería Eléctrica, se integran capacidades en el saber ser de los estudiantes, en cuyo enfoque de gobernanza se mejoran no solo las

condiciones de vida, sino su entorno, su capacidad de interacción con el otro, y por ende se evidencia un desempeño característico relevante en la sociedad como actor estratégico en el campo laboral, siendo estos empleados en un 100% según el observatorio laboral y en cuyos ingresos se denota un valor por encima de la media nacional, determinando con ello una mejora sustancial en las condiciones de buena vida en la interacción de empresa, estado, sociedad, en cuyo eje articular como universidad se transfiere al medio estudiantes calificados en competencias que determinan su calidad.

2.3. La Nueva Universidad un resumen de la educación contemporánea hacia un concepto de Gobernanza Universitaria.

Resumiendo las ideas tratadas en esos últimos apartados se puede decir que la concepción de la nueva universidad, se sostiene en la construcción de una identidad que hace posible la fortaleza institucional enraizada en la problemática social, en la comprensión de la necesidad de impulsar un desarrollo original, en la búsqueda de reconstituir las capacidades de las personas como actores reales de su proceso cognitivo y en evitar que la educación siga siendo un mecanismo de desigualdad, violencia, competencia mercantil y de diferenciación. Esta concepción alternativa, supone pensar la calidad educativa distinta a la que se promueve de resultados, exámenes estándares y rankings, sino desde las condiciones en las que puede lograrse la transformación de las personas hacia una ciudadanía con valores de bienestar general, de confianza y de alta capacidad para mejorar la sociedad en la que vive y trabaja desde el valor social del conocimiento y del aprendizaje que demuestra en la práctica cotidiana. En las experiencias que se tienen de desarrollos de cambios de modelo universitario, se muestra que el cambio parte desde los cuerpos directivos bajo contexto de alta exigencia social y comunitaria, y se pone en marcha bajo formas de auto-regulación y proceso de acuerdos, donde las formulaciones de proyectos tengan una visión de largo plazo y voluntades de altura para hacer participar a los actores centrales de los procesos educativos, y así propiciar cambio con estructuras más flexibles y dinámicas (Takayanagui, 2014).

La nueva universidad en el Espacio Europeo de Educación Superior, implicó un proceso administrativo de adaptación de titulaciones y procedimientos, al mismo tiempo que un cambio educativo centrado en el estudiante. Así, pasó de un modelo basado en la acumulación de conocimientos a otro basado en una actitud permanente y activa para el aprendizaje, donde el alumno fuera el agente activo del proceso de aprendizaje, y no solo en un determinado momento, sino de forma permanente y continua a lo largo de toda la vida (Mora, 2004).

La Nueva universidad desde esta perspectiva plantea la misión, diseño y desarrollo del proyecto educativo, donde se plantea 3 aspectos importantes, el primero que el estudiante es el centro de todo el proceso formativo, seguido de que una metodología docente activa favorece la formación de personas y profesionales más versátiles y empleables; y por último que se aprende de manera permanente y es necesario hacer un seguimiento de este proceso, también de manera permanente, siendo la evaluación clave para poder evidenciar que se han cumplido los objetivos formativos propuestos (Esteve & Gisbert, 2011).

Los anteriores aspectos son fundamentales en el direccionamiento que debe tener la actual universidad para lograr los objetivos planteados y que solo las relaciones directas con sus políticas de gobernanza permitirán la ejecución de los mismos con un mínimo de efectividad.

Existe un conjunto de políticas gubernamentales orientadas explícitamente a estimular una doble diferenciación, por un lado, una distinción entre los sistemas de educación superior, tanto en el eje público/privado, como en el interior de cada uno de esos subsistemas; por otro lado, la diferenciación de los individuos y las instituciones en términos de prestigio, reconocimiento y acceso a fondos públicos especiales (A. Acosta, 2000).

2.4. El modelo latinoamericano.

América Latina inició durante el siglo XX, a partir de la Reforma de Córdoba de 1918, un modelo específico de universidad, caracterizado por la autonomía de sus instituciones públicas, un marco de gestión basado en la modalidad de co-gobierno, la presencia destacada de la educación monopólica pública, la gratuidad de su acceso, una estructura corporativista de gestión en su interior y un rol del Estado orientado al suministro de los recursos financieros. El modelo dominante en Latinoamérica se asemeja en lo fundamental al napoleónico, y está concebido para dar respuesta a las necesidades de un mercado laboral caracterizado por:

- Profesiones bien definidas, con escasa intercomunicación, con competencias profesionales claras, y en muchos casos, hasta legalmente fijadas. La escasa intercomunicación que las profesiones tienen entre ellas, hace que las competencias requeridas sean siempre específicas y relacionadas con un aspecto concreto del mundo laboral (Mora, 2004).
- Profesiones estables, cuyas exigencias de competencia profesional cambiaban poco a lo largo de la vida profesional. El sistema de educación superior, y de alguna manera el del conjunto del sistema educativo, daba respuesta a estas necesidades específicas del mercado laboral. La palabra «licenciado», de tanto arraigo en el sistema universitario latino, representaba bien ese sentido que se le dio a la universidad como otorgadora de licencias para ejercer las profesiones, las universidades formaban enseñando el estado del arte en cada profesión, ya que se trataba de formar profesiones que iban a ser estables durante mucho tiempo, (Apaza, 2015).

A nivel histórico puede identificarse el impacto que la ciencia y la tecnología ha tenido en las transformaciones importantes de nuestra sociedad y la evidente necesidad de vincular estas estrategias en las declaraciones políticas y gubernamentales, por tanto, puede verse como en el siglo XVII con las primeras ideas de Francis Bacon este proclamó la revolución de la ciencia en función del bienestar de los seres humanos. Siglos después, el informe de Vannevar Busch, en 1945, titulado Ciencia, la frontera sin

fin, considerado un documento fundacional de la moderna política científica, planteaba la necesidad de que la ciencia cumpliera su misión ante la sociedad, que satisficiera las necesidades sociales del pueblo norteamericano, en un contexto de guerra mundial, (Milanés, Solís, & Navarrete , 2010).

Es allí donde es importante tener en cuenta, como la Universidad a través de su vinculación con el estado cuenta con una intervención de relevancia en el impacto que desde sus distintas orientaciones pueden darse a nivel social y económico, la creación de distintos modelos, y los continuos avances determinados en la misma, evidencian como es un actor principal en el eje de transformación necesaria para el avance en el impacto social, siendo el económico de una mayor visibilidad, como lo afirman Milanés, Solís, & Navarrete ,(2010) en los años 60, un estudio demostró que de 70 000 proyectos americanos en educación, solo 70 tuvieron una influencia significativa en las políticas y prácticas educacionales, mostrando como los cambios más fácilmente visibles son los que se asocian con la economía; sin embargo, los más difíciles e importantes son aquellos que afectan las condiciones de vida de las personas, dado que la medición de impacto social no solo puede medirse en función de logros y resultados sino con los efectos y los beneficios percibidos.

"El impacto de la ciencia y la innovación tecnológica pudiera concebirse como el cambio o conjunto de cambios duraderos que se producen en la sociedad, la economía, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, que mejoran sus indicadores, como resultado de la ejecución de acciones de I+D+i, que introducen valor agregado a los productos, servicios, procesos y tecnologías" (Quevedo , Chía , & Rodríguez , 2002).

Puede verse como la transformación de la universidad en el contexto de la sociedad del conocimiento, responde también a los múltiples transformaciones sociales que se han dado en los últimos años, sus ideales, expectativas y su visión de mundo, en el que el saber tecnológico, en el manejo de la información y el conocimiento son considerados recursos económicos estratégicos y agentes básicos de transformación social, (Castillo & Gamboa, 2012), mostrando su relevante responsabilidad en formar futuros

profesionales que posean un perfil amplio, versátil, con formación teórica profunda, habilidades profesionales desarrolladas y sistematizadas, creatividad, así mismo, desarrollando en el alumno la capacidad intelectual y habilidades que le permitan separar lo esencial de lo secundario y mediante la abstracción y la generalización, revelar la esencia de los conceptos nuevos, es decir, lograr independencia cognoscitiva, (Paur, Rosanigo, & Bramati, 2006).

Un estudio realizado por la CEPAL establece 12 años de escolaridad como umbral mínimo para que un individuo salga de la pobreza. Según este organismo el análisis respecto del salario de quienes se incorporan al mercado de trabajo indica que “en la región completar el ciclo secundario y cursar como mínimo 12 años de estudio es básico para tener acceso al bienestar”.

Desde un punto de vista económico, mayores niveles educativos se asocian a una mayor productividad y, por lo tanto, pueden conducir a un mayor crecimiento económico, (Organization of American States OAS, 2016, p. 89), considerando al individuo como unidad de análisis, se demuestra que existe una relación de causalidad entre educación e ingresos, indicando que mayores niveles de educación están asociados a mayores retornos económicos, (Organization of American States OAS, 2016, p. 88). Por otro lado, se muestra como de acuerdo al informe de Medellín como vamos 2017, dentro de los ítems en los cuales se distribuyó la inversión municipal, la educación superior ocupó el cuarto lugar con una participación de 5,3% entre 2016 y 2017, siendo la más baja en relación con los dos periodos anteriores, lo que muestra la brecha que debe romperse para garantizar una transformación social y económica a través de los procesos educacionales presentes y futuros, a nivel mundial se cuenta con el modelo *tuning*, ya mencionado como parte de los modelos contemporáneos en las universidades en el cual se evidencia como las competencias genéricas son aquellas que permitirán a los ciudadanos adaptarse a los desafíos que le presenta la sociedad cada día, por medio de un pensamiento flexible, saber interpretar, enfrentar y resolver situaciones problemáticas y afrontar las incertidumbres. Así mismo, le facilitarán ser protagonistas de su propio aprendizaje, dado que mediante estas desarrolla capacidades esenciales en la sociedad

del conocimiento, como lo son: buscar, comparar, seleccionar y evaluar información (proveniente de todas las fuentes, desde una biblioteca o internet hasta un profesional u otro estudiante), aprender continuamente, comprender lo aprendido y actualizarlo, (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

Se entiende también como la formación en TIC, es predominante en la generación de capacidades para buscar, comparar, seleccionar y evaluar información, necesidad que ya ha sido reconocida por entes gubernamentales quienes a través del desarrollo de proyectos, han buscado desarrollar alianzas con distintas Universidades que permita en este sentido fortalecer esta falencia, en Medellín se cuenta con el proyecto @Medellín, en el cual se ofrece formación integral con apoyo en tecnologías, garantizando una amplitud en la cobertura y una formación de calidad

Este proyecto cuenta con 5 espacios tecnológicos en los corregimientos de Medellín: Santa Elena, San Cristóbal, Altavista, Palmitas y San Antonio de Prado, pensados para descentralizar la oferta de formación continua y acercarla a las comunidades, integrando el uso de herramientas TIC y promoviendo el acceso a la conectividad como generadora de oportunidades. De acuerdo con la demanda de formación y las dinámicas de participación de la comunidad, cada corregimiento tiene su programación académica, diseñada en el marco de la cultura digital, (@Medellín, 2018), proyecto en el cual se vincula la Institución Universitaria Pascual Bravo, a través de la Maestría en Diseño y Evaluación de proyectos y la Tecnología en Desarrollo de Software, proyectos que buscan impactar la forma en que se transfiere el conocimiento y así mismo desarrollar estrategias que impacten en igual o mayor medida la sociedad.

Los evidentes estudios en los procesos de transformación social que se dan por intermedio de la educación recibida, muestra cómo, la misma es fundamental en el cambio no solo económico sino social, influyendo en el avance de las sociedades, “la experiencia mundial muestra la existencia de una estrecha correlación entre el nivel de desarrollo de los países, en su sentido amplio, con la fortaleza de sus sistemas educativos y de investigación científica y tecnológica. Según estudios de la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos un año adicional de escolaridad incrementa el PIB per cápita de un país entre 4 y 7%” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2009).

El informe de revisión de políticas nacionales de educación desarrollado para Colombia, muestra como en el país se necesita fijar expectativas claras de los valores, los conocimientos y las competencias que deben adquirir los estudiantes en cada etapa del ciclo educativo, ya que a pesar de que se ha avanzado en el diseño de políticas, muchos de los docentes y directivos aún carecen de las capacidades para analizar la información y así mismo documentar las políticas y prácticas, como estrategia para fortalecer la sociedad.

Por otro lado, a pesar de la buena interacción entre actores que se muestra a nivel nacional, aun no se cuenta con capacidades de interrelacionar la empresa, el estado y la sociedad, a través de dinámicas que conlleven a una relación más efectiva para el empleo y el crecimiento social, determinado en gran parte por las competencias básicas insuficientes con las que estos emigran de la educación tanto básica como media, determinando con ello el nivel de importancia que tiene la educación superior, en la disminución de la brecha social determinada por las competencias adquiridas en la misma.

Puede analizarse también como cerca del 84% de las personas con educación superior están empleadas, comparado con el 72% entre aquellos con un nivel de educación media, los graduados de educación superior colombianos tienen más posibilidades de conseguir empleo formal, mejor remunerado y más seguro, sin embargo, es importante destacar del informe de revisión de políticas nacionales en educación. La educación en Colombia, desarrollado por la OCDE en asocio con el Ministerio de Educación Nacional, (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2016), como dentro de sus principales hallazgos se encuentra lo siguiente:

1. Los egresados bachilleres en Colombia se encuentran mucho menos preparados para ingresar y triunfar en la educación superior que sus pares en países competidores, ya que son más jóvenes y han alcanzado estándares educativos más bajos, a excepción de quienes estudiaron en colegios privados elitistas. Esto genera inequidad en el acceso de los estudiantes menos favorecidos y altas tasas de deserción.
2. Los sistemas de asignación de recursos públicos entre las Instituciones de Educación Superior no están correctamente alineados con las necesidades económicas del país y las aspiraciones de los estudiantes. Tampoco tienen suficientemente en cuenta las diferencias entre instituciones en cuanto a calidad, desempeño y rentabilidad.
3. El sistema de aseguramiento de calidad de la educación superior aún necesita considerables mejoras, especialmente en lo que corresponde a instituciones y programas no universitarios.
4. Los estudiantes, sus familias y los proveedores de educación superior por igual perciben la educación tecnológica y técnica profesional que es vital para la economía del país como el "pariente pobre" del sector universitario. Muchos proveedores de educación técnica y tecnológica preferirían subir al nivel de universidad en vez de enfocarse en convertirse en excelentes instituciones técnicas y tecnológicas; muchos de sus estudiantes quieren pasar a la universidad y no al mercado laboral después de su graduación.
5. Colombia aún tiene mucho por hacer para abrir caminos y trampolines a través del sistema para los estudiantes que quieren avanzar a otros niveles de educación superior. Sería útil contar con una jerarquía más simple y clara de titulaciones de educación superior y cualificaciones.
6. También hay margen para mejorar los vínculos entre instituciones, especialmente universidades públicas y empleadores; el nivel de la inversión en investigación; la transparencia de muchos procesos y decisiones importantes, entre ellos los acuerdos financieros de las instituciones privadas; rendición de cuentas sobre resultados y utilización de recursos, y la internacionalización del sistema de educación superior.

Descripción que ya habíamos realizado en la problemática del proyecto, y que es fuente fundamental del presente desarrollo a través de la interacción con la gobernanza institucional y como la distribución de recursos interfiere en la dinámica efectiva de la transformación social a través de la educación.

2.5. Transformaciones sociales en Colombia y Medellín

2.5.1. Colombia y su evolución bajo el contexto del modelo de universidad.

Bajo el contexto del origen de la Universidad moderna es importante resaltar como estas se caracterizan por una fuerte presencia del estado como principal apoyo en procesos de secularización, racionalización, burocratización y especialización, puede notarse entonces como tanto en el modelo francés y alemán los profesores eran funcionarios públicos e integraban la administración de sus instituciones, de manera más centralizada y disciplinaria en el caso francés; más descentralizada y competitiva en el alemán. Desde el punto de vista de la financiación institucional, ambos modelos experimentan durante el siglo XIX una parecida evolución: se tornan dependientes del presupuesto fiscal, la intervención del estado en temas de su naturaleza, orientación de la investigación, intervención que se vuelve compleja e invasiva, (Brunner, 2011), muchas de las actividades administrativas de promoción de docentes y organización interna tienden a burocratizarse, por tanto a pesar de quererse dotar de autonomía en su toma de decisiones los modelos universitarios responden a procesos engorrosos que limitan su proyección y manejo, en Colombia particularmente a pesar de que se evidencia una mejor gestión y distribución de los fondos, se enfrentan dos retos cruciales: cerrar las brechas existentes en términos de participación y mejorar la calidad de la educación para todos. ya que a pesar de que la misma integra distintos actores y por tanto podría decirse que cuenta con procesos de pluralidad, la base de recursos técnicos y financieros sigue siendo insuficiente para sus procesos de gestión, (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2016)

En el contexto histórico del modelo de universidades, Colombia ha seguido los pasos

de la universidad francesa que organizó Napoleón como conglomerado de escuelas profesionales, cuyo esquema es el clásico de división por Facultades que perdura todavía en la gran mayoría de nuestras instituciones de educación superior, por otro lado, puede notarse como esta hace parte en su mayoría de partidos políticos limitando su estructura de gobierno, ya que está sujeta a las directrices establecidas por los mismos, el desarrollo del sistema universitario no se ha centrado en una sola macro institución en alguna ciudad o en la capital, como ha sido más o menos común que acontezca en otros países latinoamericanos, (Osorio & Ossa, 2001).

En la década de los 80 por el decreto de 080 surgen procesos mediante los cuales se organiza el Sistema de educación post secundaria, en el cual se decretan la formación intermedia profesional, la formación tecnológica, la formación universitaria y la formación avanzada, cuyas particularidades las jerarquizaban en Institutos de Formación Profesional, Institutos Tecnológicos e Instituciones Universitarias, en dicho decreto de igual forma se estableció el estado como ente financiador de la educación pública oficial, en la década de los 90, a través del “Plan de Apertura Educativa 1991-1994” se ocupó de revisar las bases de nuestro sistema educativo, y de dibujar las metas hacia las cuales debería dirigirse el trabajo de las instituciones de educación, Hacia mediados de la década de los 90 el Decreto 1444 introduce un cambio en el perfil del profesor universitario y se la juega a favor de un docente investigador, (Osorio & Ossa, 2001), dichos cambios aunque estructurales en su normativa, muestran como la universidad colombiana aún responde a modelos tradicionales, que no permiten avanzar en políticas públicas que promuevan un mayor índice de evaluación de la calidad y en la mejora de instrumentos para la promoción de la investigación, la Institución Universitaria Pascual Bravo, particularmente aún responde al modelo de formación tecnológica en la cual se ocupa una mayor parte en el hacer, con énfasis en la práctica, el cual a pesar de su gran componente humanístico y social, no cuenta con una predominancia de formación científica e investigativa, que le permita adentrarse en procesos de innovación.

Los instrumentos de política constituyen un indicador muy eficaz para comprender y rastrear el cambio de políticas en el tiempo, (Lascoumes & Le Galè, 2007), es allí donde

importante determinar como la asignación recursos para el desarrollo de estrategias en la Universidad, delimitan o expanden el acceso a procesos estratégicos que permitan proyectar a la Universidad Pública en una dinámica de desarrollo integral, la Institución Universitaria Pascual Bravo en los procesos de institucionalidad denota como de su presupuesto total solo recibe un 2% para apoyo a la investigación, lo que la establece en una posición de desventaja frente al creciente índice de universidades privadas y al aumento discriminado de procesos de evaluación.

Las continuas transformaciones a nivel educativo exigen que las Instituciones de Educación Superior avancen de manera vertiginosa, de allí la importancia de analizar a la Institución Educativa Pascual Bravo, para conocer como desde su gobernanza impacta la transformación personal de sus estudiantes, quienes a su vez son aporte en el avance de la ciudad, la región y el país.

Los cambios en el medio ambiente y la crisis de insostenibilidad, que en la actualidad se encuentre un mayor índice de pobreza la cual se duplicó a lo largo de los años 80, aumentando de 35.7 millones en 1980, a 73.1 en 1990 en latinoamérica (Becerril, 2015), y la inequidad que demarca que el 1% de la población representa el 50% del ingreso total en escala mundial (Girón, 2015), conceptos de importancia al definir y orientar el papel de las Empresas en la Responsabilidad social y en como su compromiso con la misma puede aportar al desarrollo económico, mediante la integración de empleados, familias, comunidad y sociedad en general para aportar a mejores niveles de calidad de vida (Olarte & Ríos, 2015)

En el ámbito educativo, este concepto encuentra su referente en la función social que se le atribuye a las Instituciones de Educación Superior, frente a su compromiso como pilar del desarrollo y la transformación del orden económico y social de las comunidades que interactúan en el territorio, lo cual implica ocuparse también de su dimensión ética, inculcando capacidades a sus educandos como ciudadanos responsables (Olarte & Ríos, 2015). Es por esta razón que es importante trabajar sobre algunos aspectos que

influyen directamente en la proyección de las Instituciones de Educación Superior tales como; La media del índice de cobertura, que para la mayoría de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, al 2008 fue del 67,1%, y en Colombia pasó del 35,5% en el 2009 al 45,5 % en el 2013 de un 50% propuesto por el gobierno para el 2014, (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2016 & Ministerio de Educación Nacional, 2011).

El mejoramiento de la calidad de la Educación Superior ha sido una de las grandes metas de la última década, no solo para Colombia sino para todos los países latinoamericanos, y es claro la directa relación de esta meta con la gobernanza de las instituciones dedicadas a esta labor.

Las políticas educativas expresan lo que se espera de las reformas entendidas como el conjunto de lineamientos, declarativos y prescriptivos tomadas por el Estado (Vázquez, 2015).

El Departamento de Antioquia, y más específicamente la Alcaldía de Medellín ha propuesto estrategias para mejorar la calidad de la educación en la región, de allí el planteamiento del análisis de la gobernanza universitaria de la Institución Universitaria Pascual Bravo, que permita generar sinergia al interior de la institución y que promueva su proyecto social educativo en el alcance del impacto esperado de la estrategia local del mejoramiento de la calidad, contrastando su compromiso definido en el concepto de Responsabilidad Social con las políticas establecidas por el gobierno local y nacional.

Por otro lado se mencionó a lo largo de este trabajo, que los fenómenos que se encuentran implícitos en el concepto de Responsabilidad Social (RS) tales como; la atención a las crisis de insostenibilidad que afecta a la humanidad, el cambio climático como los fenómeno relacionado con el ciclo de sedimentos de embalse que mundialmente en promedio al año pierden alrededor del 0,75 % de su capacidad (Francés & Bussib, 2014); la destrucción de los recursos naturales con la afectación del

medio ambiente del cual se reporta que del 13% al 27% de las cargas de enfermedades de los países podría prevenirse mejorando el medio ambiente (Ballester, Llop, Querol, & Esplugues, 2014). La constituir un fenómeno reciente derivado de la globalización, es una señal de que las universidades viven en una época de mediciones y comparaciones. Intensificando la competencia entre las universidades en diferentes ámbitos de la gestión universitaria, cubriendo aspectos como la obtención de mayores fondos y recursos financieros (Villaseñor, Moreno, & Flórez, 2015).

Los rankings han logrado posicionarse como herramientas útiles para la generación de recursos en las universidades, pues contienen la capacidad de impactar de manera substancial en la internacionalización de las universidades. El éxito de los rankings se fundamenta en su pretendido valor informativo para la toma de decisiones (Villaseñor, Moreno, & Flórez, 2015).

Al entender la gobernanza como la relación de la Universidad con el estado, las autoridades públicas y la sociedad, se puede decir que el desempeño de los egresados en el entorno laboral son esfuerzos en la construcción institucional que requiere un grado de actividad y energía institucional , lo cual demanda innovación, transformación y autodeterminación institucional (Morales & Prieto, 2016).

2.5.2. Cambio estratégico en las instituciones de educación superior.

Utilizar modelos de teorías organizacionales de la administración han permitido hacer análisis del comportamiento de las I.E.S en estas últimas décadas, como, por ejemplo, utilizando el modelo *The Big Three Model of Change*, de Kanter, se interpretaron las razones que llevaron a los cambios del esquema de gobierno. Desde un nivel de análisis externo, las condiciones del entorno cambiaron radicalmente en la segunda mitad del siglo XX. El incremento en el número de instituciones de educación superior, el mayor número de estudiantes, la creación de nuevos programas, la reglamentación de la actividad por parte del gobierno y el avance en la industrialización en Colombia, entre otros, fueron factores que llevaron a la Universidad a modificar su estructura de gobierno.

Desde un nivel de análisis interno u organizacional, los cambios en la estructura de gobierno permitieron la cooptación de los Consiliarios y propiciaron el desarrollo del juicio moral para la Universidad. Finalmente, en lo individual se presentó una reconfiguración en la estructura de poder debido a que los Consiliarios y el Rector lograron un mayor nivel de poder derivado de las reformas realizadas a las Constituciones (Trujillo D. & Guzmán V., 2008).

En el escenario de cambios estratégicos en las I.E.S es necesario mencionar que las acciones realizadas al implantar los cambios son las que determinan su concretización, como por ejemplo, en el tema de la protección ambiental y conservación; en la conferencia de Estocolmo en 1972, la educación fue reconocida oficialmente a nivel internacional para desempeñar un papel importante en el fomento de la protección ambiental y conservación (Lozano et al., 2015). En este contexto, las I.E.S han desarrollado y firmado una serie de declaraciones, cartas, e iniciativas para proporcionar directrices o marcos de referencia para demostrar su compromiso (Lozano et al., 2015).

Lo anterior se combina con la transformación que muchos de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, han enfrentado de su sistema de educación superior en la última década, reflejando el impacto combinado de tres tipos de factores; factores de estímulo, factores de ruptura (disrupción) y factores de crisis, (Salmi, 2009).

Los factores de estímulo provienen de proyectos de gobierno que apuntan directamente a la educación superior como pilar fundamental del desarrollo económico y social de los países, (Salmi, 2009).

Los factores de ruptura corresponden a innovaciones tecnológicas, nuevas modalidades de rendición de cuenta, y tendencias globales que influyen directamente en la manera en que las Instituciones de Educación Superior enseñan y funcionan, (Salmi, 2009).

Los factores de crisis provienen de las dificultades económicas y financieras surgidas

desde 2008, que impactan negativamente en los presupuestos nacionales para educación superior, en la capacidad de los estudiantes y de sus familias para contribuir al gasto educativo, y en las oportunidades de empleo para los egresados de la educación superior, (Salmi, 2009).

Las políticas de educación superior en Colombia han presentado cambios relevantes desde inicio de la década de los 90 del siglo pasado, a partir de la entrada en vigor de la Ley 30 de 1992, y desde la administración de Andrés Pastrana (1998-2002), que fue continuada por la llamada Revolución Educativa de Álvaro Uribe (2002-2010), y puesta en valoración para implementar mejoras, con la misión de la prosperidad educativa, (Rodríguez, 2011)

El Sistema Nacional de Información de la Educación Superior es el conjunto de fuentes de información, procedimientos, actores y datos, organizados de manera coherente y orgánica para brindar a la sociedad, la comunidad académica, el Estado y demás actores interesados en la Educación Superior colombiana, información actualizada, completa y oportuna sobre las Instituciones de Educación Superior, sus programas y directivas, y, en general, sobre los recursos y servicios dispuestos por el Estado, las Instituciones de Educación Superior, y los demás actores involucrados en el proceso educativo, los objetivos fundamentales del Sistema son brindar a la sociedad, las Instituciones de Educación Superior y el Estado información completa, veraz y oportuna sobre el sector, de manera que facilite el diseño de políticas y la toma de decisiones informadas (Ministerio de Educación Nacional, 2011).

La evaluación de la calidad en el campo de la acreditación en Colombia implica un ejercicio complejo que, aunque se apoya en algunos referentes cuantitativos, no puede renunciar a su carácter interpretativo. El proceso seguido por el Consejo Nacional de Acreditación es hermenéutico, en tanto interpreta el sentido que tiene un hecho en un contexto institucional y social específico (Consejo Nacional de Acreditación CNA, 2014).

2.5.3. Estructura de Gobierno en Pascual Bravo

A continuación, se muestra como se encuentra constituido el gobierno de la Institución Universitaria Pascual Bravo, el cual como se enunció anteriormente, coarta en muchos sentidos el avance a nivel de Ciencia, Tecnología e Innovación en sus procesos, dado la estructura jerárquica presentada en la cual la toma de decisiones está determinada por políticas públicas sustentadas por una interpretación de lo social y por nociones del modo de regulación previsto, a nivel de ciudad y al poco apoyo económico limitan de manera significativa el trabajo académico e investigativo para un cambio de paradigma a nivel social.

El poder formal en la toma de decisiones de la Institución está parametrizado por las normas que regulan las instituciones de Educación Superior, de Colombia a través de la Ley 30 de 1992. Tiene como entes directivos de alto nivel, el Consejo Directivo, Consejo Académico y la Rectoría. La participación del Rector como miembro colaborador del Consejo Directivo con voz, pero sin voto.

Consejo Directivo: Es el ente de gobierno encargado de tomar las principales decisiones de la organización, allí se centra la definición de reglamentos y políticas de toda la Institución, también la elaboración de los planes institucionales y el nombramiento del Rector. Cada Consejo Directivo está conformado por nueve (9) miembros, de los cuales, solo 4 son internos y 5 externos a ella, lo cual coloca en desventaja en el momento de tomar decisiones de todo tipo en la Institución.

El consejo académico, es la máxima autoridad académica de la Institución y órgano asesor del Rector. Está integrado por:

- a. El Rector, quien lo preside.
- b. Los vicerrectores de la Institución.
- c. Los decanos de la Institución.
- d. Un profesor, un estudiante y sus respectivos suplentes, elegidos mediante votación universal y secreta.

El rector, es el encargado de dirigir la organización, nombrar y remover el personal de

la Institución, aprobar el presupuesto de la universidad, expedir los manuales de funciones y requisitos, los procedimientos administrativos, entre otros.

Los requisitos para ocupar este cargo: Es ser profesional. Según lo anterior, llama la atención los pocos requisitos exigidos para ocupar un cargo tan importante como es la Rectoría, el cual tiene la misión de direccionar y proyectar la Institución; dado que en cualquier organización que pretende ser competitiva a nivel internacional los estándares de formación, experiencia y capacidad son muy superiores a los exigidos en la Institución.

En la Institución, las actividades del Consejo Directivo, el Consejo Académico y el Rector, tienen un bajo grado de especialización, aunque las funciones están debidamente descritas en el Estatuto General (Ver Anexo 2), el control de la realización de las actividades o funciones o el proceso que se debe seguir no es posible estandarizarlo, aunque se presentan cada año rendición de cuentas a la comunidad.

A continuación en la Tabla 1, se explicitan los parámetros de gobierno de la Institución Universitaria Pascual Bravo tales como:

- Ente que emite la norma de creación.
- Tipo acto administrativo norma de creación.
- Número Norma de Creación
- Fecha Norma de Creación
- Acreditacion de Alta Calidad
- Programas Vigentes
- Acuerdo Por el cual se expide el Estatuto General de la Institución
- Plan de Desarrollo Institucional
- Gobierno de la Institución.
- Constitución del Consejo Directivo
- Constitución del Consejo Académico
- Elección del Rector

Tabla 1. Gobierno de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

GOBIERNO DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO	
Ente que emite la norma de creación. Tipo acto administrativo norma de creación. Número Norma de Creación Fecha Norma de Creación	Gobierno Nacional DECRETO 108 18/01/1950
¿Acreditada Alta Calidad?	No
Programas Vigentes	41
Acuerdo Por el cual se expide el Estatuto General de la Institución	ACUERDO No. 012 (22 de julio de 2010)
Plan de Desarrollo Institucional	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2011-2020 la excelencia académica e innovación
Gobierno de la Institución.	ARTÍCULO 10. La dirección de la institución corresponde al Consejo Directivo, al Consejo Académico y al Rector, los cuales ejercen el Gobierno de la Institución.
Constitución del Consejo Directivo	ARTÍCULO 11. EL CONSEJO DIRECTIVO. El Consejo Directivo es el máximo órgano de la institución y estará integrado por: a. El Alcalde del Municipio de Medellín o su delegado, quien lo presidirá b. Un miembro designado por el Presidente de la República, que haya tenido vínculos con el sector universitario. c. El Ministro de Educación Nacional o su delegado. d. Un decano, en representación de las directivas académicas, designado por el Consejo Académico. e. Un profesor vinculado de tiempo completo o medio tiempo de la institución y su suplente, elegidos mediante votación secreta por los profesores vinculados a la institución f. Un estudiante de la institución y su suplente,

GOBIERNO DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO	
	elegidos mediante votación secreta por los estudiantes con matrícula vigente. g. Un egresado de la institución y su suplente, designado por el Consejo Directivo de terna presentada por los egresados miembros de los Consejos de Facultad. h. Un representante del sector productivo, elegido por el Consejo Directivo de terna presentada por el comité intergremial de Antioquia a solicitud del mismo Consejo. i. Un ex-rector universitario elegido por el Consejo Directivo, de terna presentada por el Presidente del Consejo. j. El Rector de la institución, con voz y sin voto.
Constitución del Consejo Académico	ARTÍCULO 17. CONSEJO ACADÉMICO. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la institución y órgano asesor del Rector. Está integrado por: a. El Rector, quien lo presidirá. b. Los vicerrectores de la institución. c. Los decanos de la institución. d. Un profesor, un estudiante y sus respectivos suplentes, elegidos mediante votación universal y secreta.
Elección del Rector	ARTÍCULO 22. El Rector será designado por el Consejo Directivo para un período de cuatro (4) años, de acuerdo con reglamentación que para el efecto expida el Consejo Directivo, y podrá ser reelegido solo por una vez.

Fuente: Elaboración Propia.

3. Marco Teórico

3.1. La gobernanza como una categoría de análisis de la organización.

El Estado por si solo es incapaz de darle solución a los problemas estructurales y sociales de la Universidad, razón por la cual se piensa en la participación activa de la comunidad a través de los diferentes grupos que la representan, esto trae consigo el concepto de la gobernanza y el papel que deben tener cada uno de los actores involucrados en el proceso de toma de decisiones de una organización, haciendo especial énfasis en las Instituciones de Educación Superior en su régimen institucional y organizacional, para saber si es un agente de cambio social.

En los últimos años, el uso del término “gobernanza” (traducción española más aceptada del término inglés *governance*) se ha extendido de una manera importante en las ciencias políticas, la administración pública, la economía, los estudios del desarrollo, los *think tanks*, los organismos internacionales y los tomadores de decisiones, particularmente en las instituciones de la Unión Europea y los gobiernos de Europa y Norteamérica. (Porrás, 2016). El significado de gobernanza proviene del griego *kubernan* (dirigir la nave) y del “latín *Gubernare*, *Gubernantia*, y en ambos casos se refiere al gobierno. Es hasta el siglo XX que en el marco del nuevo institucionalismo (de Coase y sobre todo de Williamson) que el concepto se remite también al régimen organizacional de la empresa privada, y en este sentido, a cualquier organización pública, privada o social, por lo que, en esta tesis, la aplicamos al régimen organizacional de la Universidad Pública. La idea principal es utilizar una concepción amplia de la Universidad, es decir, tanto en el nivel de una organización específica como en su calidad de institución y como tal generadora o fuente de normas que orientan o condicionan conductas”, (Lascoumes P. L., 2014). De este modo, se aplica el concepto de “interacción social” de Kooiman, para estudiar la Universidad Pública en toda su diversidad, dinamismo y complejidad en su interacción con la política pública (normas, instituciones) y actores sociales como se aprecia en el siguiente gráfico:



Figura 3. Adaptación de Pierre Lascoumes y Patrick Le Gales.

Fuente. Sociología de la acción pública: una mirada a nuevos enfoques (Otálora, Sociología de la acción pública: una mirada a nuevos enfoques, 2015)

Así, para conocer el modelo de gobernanza de la Institución Universitaria Pascual Bravo, las relaciones entre las distintas variables serán analizadas a partir de las siguientes categorías:

- Los actores, los cuales pueden ser individuos o entes colectivos, que están dotados de intereses y de recursos, disponen de una cierta autonomía para desarrollar estrategias, tienen capacidad para hacer elecciones, y están más o menos guiados por sus intereses materiales y simbólicos.
- Las representaciones, las cuales son los marcos cognitivos y normativos que dan un sentido a sus acciones, las condicionan, pero también las reflejan. Las representaciones califican los temas y los relacionan con los valores y los símbolos.
- Las instituciones son los marcos de acción, es decir, las normas, reglas, rutinas y procedimientos que orientan las interacciones.

Los resultados son por un lado los efectos producidos sobre las organizaciones y los comportamientos (outputs, salidas) para las universidades, los cuales se encuentran

centrados en los tres macroprocesos de Docencia, Investigación y Extensión, por el otro, las consecuencias de la acción pública, que son los impactos sobre el problema que se desea tratar (outcomes, (resultados)), los cuales estarían relacionados con los impactos en la sociedad de estos macroprocesos. Se adiciona al pentágono de la acción pública por parte del autor la retroalimentación, como una autoevaluación del proceso.

A nivel mundial puede notarse como las ideas, el conocimiento y la innovación, son los motores que mueven el crecimiento económico y el desarrollo de los países, (Cabrero, 2017) lo que implica una continua interacción con los distintos actores que pueden promover estos cambios, entendiendo que un país solo puede desarrollarse bajo la figura de una gestión efectiva de los recursos destinados a la generación y transferencia de conocimiento, surge entonces la importancia de entender la relación de gobierno de autoridad con la universidad como actor social de transformación, reconociendo que es a través de la autoridad pública con la población objetivo donde se implementan las políticas públicas, (Lascoumes & Le Galè, 2007), bajo este contexto puede entenderse como la relación de gobernanza de la Institución Universitaria Pascual Bravo, se ve interferida por su forma de gobierno en la cual, desde sus inicios en el año 1938, cuenta con una composición interna a nivel directivo mayoritariamente de entes gubernamentales, los cuales interfieren en sus decisiones y porcentaje de apoyo a la investigación, se denota un manejo en el Consejo Directivo en su orden así: En la presidencia por la Alcaldía de Medellín, un miembro designado por el Presidente de la República, el Ministro de Educación Nacional, el Decano como representante de la Universidad, un docente, un estudiante, un egresado, un representante del sector productivo, un ex-rector universitario y el Rector actual de la institución, con voz pero sin voto, a pesar de que se cuenta con avances superficiales en cuanto a cambios institucionales analizados en el contexto histórico de la Institución, puede decirse que gran parte de estos no son significativos con relación a las demandas establecidas a nivel social, en las que se denota la necesidad de implementar una política de ciencia y tecnología, que suponga un mayor índice de apoyo al avance de la estructura a nivel de ciudad, que permita profundizar los cambios, en ciencia, tecnología e innovación, ya que como lo afirman (Lascoumes & Le Galè, 2007), las verdaderas transformaciones han ido

acompañados del desarrollo de un conjunto de políticas e instrumentos técnicos y sociales que organizan las relaciones entre el poder público y sus destinatarios en función de las representaciones y significaciones, las cuales en sí mismas constituyen o no el avance representativo del desarrollo de los cambios determinantes en el ámbito de la educación superior, los obstáculos más relevantes para alcanzar las metas de gestión no están vinculados a aspectos técnicos, sino a límites institucionales y políticos.

3.2. Tipos de gobernanza: enfoque estructural y dinámico.

Para Kooiman, el concepto de "gobernanza" se ha convertido en una palabra clave a través de las ciencias sociales y políticas (Kooiman, *Governing as governance*, 2003), desarrolla su trabajo seminal en el campo para mapear y demostrar la utilidad de una perspectiva sociopolítica para nuestra comprensión de las formas contemporáneas de gobierno, gobernanza y gobernabilidad. Un tema central del enfoque es la noción de gobernanza, como un proceso de interacción entre diferentes actores sociales y políticos y las interdependencias crecientes entre los dos a medida que las sociedades modernas se vuelven cada vez más complejas, dinámicas y diversas. A partir de una amplia gama de conocimientos interdisciplinarios, avanza hacia un marco conceptual integral que busca capturar los diferentes elementos, modos y órdenes de gobierno y gobernanza. Se emplean una serie de distinciones útiles, por ejemplo, entre el yo, el "co" y los modos jerárquicos, y entre el primer, segundo o meta orden para ilustrar las muchas estructuras y niveles diferentes de la gobernanza moderna actual (Kooiman, 2003).

La perspectiva de la gobernanza interactiva parte del supuesto que las sociedades son gobernadas por una combinación de esfuerzos de gobernación. Estas mezclas de gobernación son "respuestas" para cada crecimiento social de la diversidad, la dinámica y la complejidad, y responde a temas sociales tales como la pobreza y el cambio climático. (Kooiman, 1993)

Teóricamente la perspectiva interactiva sobre gobernanza que las sociedades están construidas de un amplio número de actores, que están constreñidos o posibilitados en

sus acciones por estructuras.

En esta perspectiva, los actores son cualquier unidad social que posee poder de acción y agencia. Esto incluye individuos, asociaciones, líderes, firmas, departamentos y cuerpos internacionales.

La estructura se refiere a los marcos al interior de los cuales estos actores operan, limitando o amplificando sus acciones potenciales, por lo que deben tomarlos en cuenta. Estos marcos incluyen a la cultura, la ley, acuerdos y posibilidades materiales y técnicas.

El enfoque de gobernanza interactiva propone que varios actores en diferentes posiciones y niveles de la sociedad están involucrados en la gobernanza. Existe también un lado normativo de la ecuación, una comprensión que una amplia participación social en la gobernanza es una expresión de democracia y por lo tanto de un estado deseable de las cosas.

La gobernanza interactiva sugiere también que existen diferencias importantes entre administración, diseño de políticas y gobernanza. Se parte del punto de vista que la gobernanza es un término más inclusivo, seguido por la política, y siendo la administración el más instrumental de los conceptos.

De este modo, la gobernanza considera tendencias de largo plazo y requerimientos relacionados con los recursos naturales, basándose en una evaluación de las instituciones y en una discusión de los valores a ser alcanzados. El diseño de políticas trata con temas específicos en tiempos más apretados, mientras que la administración enfrenta con las dimensiones prácticas de su operación.

El enfoque interactivo de gobernanza sugiere relacionar la gobernabilidad con las cualidades del objeto (el sistema a ser gobernado), su sujeto (el sistema de gobernación) y la relación entre los dos.

Lo que gobierna, lo que es gobernado y la naturaleza entre lo que gobierna y lo

gobernado, todo esto, contribuyen a la gobernabilidad.

La gobernabilidad puede ser definida como: la capacidad total de la gobernanza de cualquier entidad social o sistema.

El enfoque interactivo asume que la condición de gobernabilidad de cualquier sistema está cambiando continuamente en respuesta a factores externos e internos.

El punto de partida para desarrollar el concepto de gobernabilidad es considerar tres conjuntos de variables que contribuyen a la gobernabilidad de las entidades sociales y los recursos naturales de los cuales dependen. Estas entidades son las siguientes: “sistema a ser gobernado”, “sistema de gobernanza”, e “interacciones de gobernanza”.

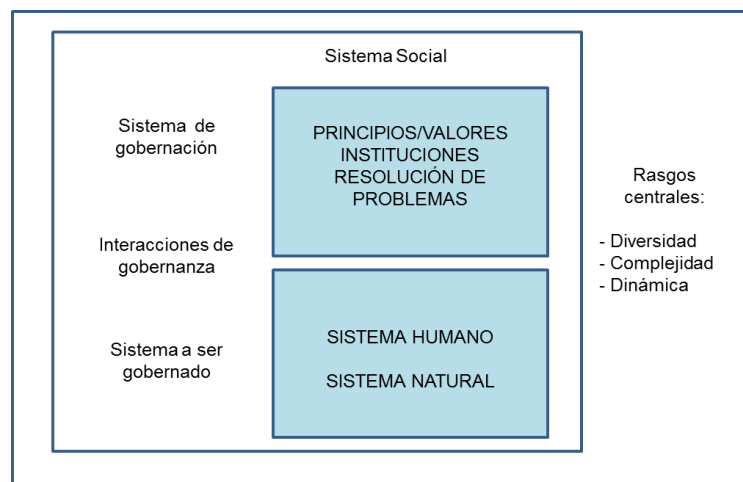


Figura 4. Marco integrado de gobernabilidad de un sistema social

Fuente: (Kooiman, Governing as governance, 2003)

La gobernabilidad de cualquier sistema social depende de la naturaleza del sistema a ser gobernado, del sistema de gobernanza, y de las interacciones de gobernanza tomados en conjunto. A continuación, se analizan estos elementos.

1. Gobernabilidad y el sistema a ser gobernado. Los que gobiernan deben tomar en cuenta el hecho que los sistemas tienen varias escalas temporales y espaciales, así como características de complejidad, diversidad y dinamismo.
2. Gobernabilidad y el sistema de gobernanza. La gobernabilidad desde el punto de vista del sistema de gobernanza es la capacidad para obtener, organizar y llevar

a cabo interacciones de gobernación frente a la diversidad, complejidad y dinamismo. La gobernabilidad es el balance entre la capacidad de gobernación de los sistemas y las necesidades del sistema a ser gobernado, a través de interacciones de gobernanza jugando un papel intermediario.

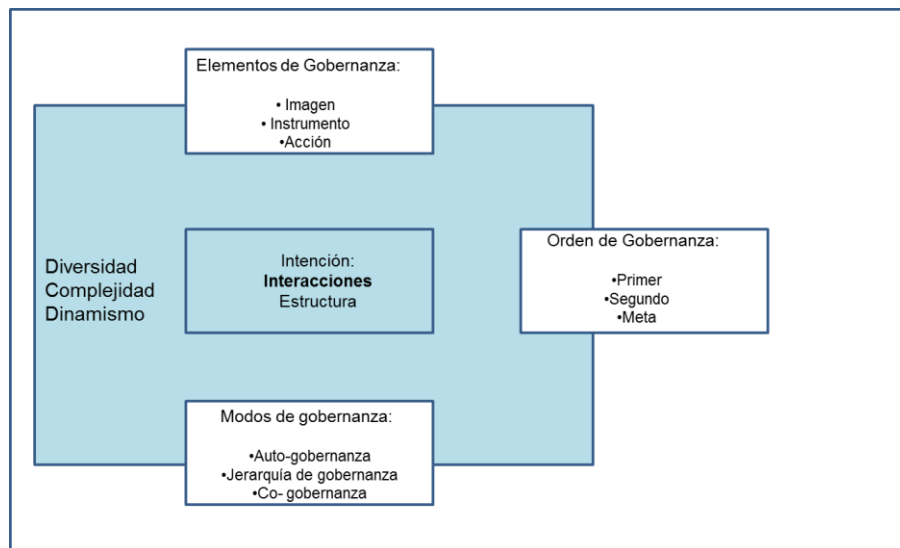


Figura 5. Componentes del modelo de gobernanza interactiva

Fuente: (Kooiman, Governing as governance, 2003)

3. Elementos de gobernanza

- Las imágenes contienen supuestos sobre asuntos fundamentales como la relación entre sociedad y naturaleza, la esencia de la humanidad, y el papel del gobierno, y lo central para la gobernanza es reconocer que tan explícitas y sistemáticas son estas imágenes. Las imágenes incluyen visiones, conocimientos, hechos, juicios, supuestos, hipótesis, convicciones, fines y objetivos;
- Los instrumentos ligan las imágenes con la acción, pero no son medios neutrales ya que su diseño, elección y aplicación frecuentemente hacen surgir conflictos. Las posiciones de los actores dentro de la sociedad determina el rango de disponibilidad de los instrumentos;
- Las acciones son las realizaciones de una intención que tienen un efecto sobre algo o sobre alguien. Esto incluye tanto la aplicación rutinaria de políticas públicas

según un conjunto de directrices como la movilización de actores en una nueva e inexplorada dirección. Las interacciones de gobernación que son la esencia de esta perspectiva emergen directamente de aquí

4. Orden de la gobernanza. El orden de la gobernanza puede concebirse como tres círculos concéntricos insertados, como las capas de la cebolla, los cuales están cercanamente relacionados y disponibles:
 - La gobernanza de primer orden tiene lugar cuando las personas y sus organizaciones interactúan con el propósito de resolver problemas sociales y crear nuevas oportunidades. Esto proporciona los medios de resolver el constante torrente de problemas en la superficie del sistema a ser gobernando.
 - La gobernanza de segundo orden se centra en el arreglo institucional al interior del cual la gobernación de primer orden toma lugar. Las instituciones* proporcionan el marco al interior del cual la gobernanza de primer orden tiene lugar, y constituye la arena de encuentro para los que son gobernados y los que gobiernan. La gobernanza de segundo orden implica la reconsideración y adaptación de los parámetros de la gobernanza de primer orden.
 - La gobernanza de tercer orden (meta) alimenta, liga y evalúa el ejercicio de gobernación. En la gobernanza de tercer orden, tanto los gobernantes como los gobernados toman cada uno formulas y normas a través de las cuales juzgarán uno al otro y también al proceso de medición., así como características de complejidad, diversidad y dinamismo.

5. Orden de la gobernanza. El orden de la gobernanza se concibe como tres círculos concéntricos insertados, como capas de cebolla, los cuales están íntimamente relacionados y disponibles:
 - La gobernanza de primer orden tiene lugar cuando las personas y sus organizaciones interactúan con el propósito de resolver problemas sociales y crear nuevas oportunidades. Esto proporciona los medios de resolver el constante torrente de problemas en la superficie del sistema a ser gobernando.
 - La gobernanza de segundo orden se centra en el arreglo institucional al interior

del cual la gobernación de primer orden toma lugar. Las instituciones* proporcionan el marco al interior del cual la gobernanza de primer tiene lugar, y constituye la arena de encuentro para los gobernados y los gobernantes. La gobernanza de segundo orden implica la reconsideración y adaptación de los parámetros de la gobernanza de primer orden.

- La gobernanza de tercer orden (meta) alimenta, liga y evalúa el ejercicio de gobernación. En la gobernanza de tercer orden, tanto los gobernantes como los gobernados toman cada uno formula normas a través de las cuales juzgarán uno al otro y también al proceso de medición., así como características de complejidad, diversidad y dinamismo.

3.3. Innovacion y Transformación Social

Para Aguilar Villanueva, el concepto de gobernanza se enfoca al proceso de gobernación e indaga en el gobierno como actor, pero va más allá e incluye a los sectores sociales (Aguilar, 2006).

La gobernanza abarca tanto al gobierno (organización que representa al Estado, estructurada con base en poderes generales y leyes para ordenar y dirigir a la sociedad) como a la gobernabilidad (capacidades del gobierno para cumplir sus funciones, por lo que centra su interés en cómo dotar al gobierno de las capacidades institucionales, económicas y de legitimidad para guiar a la sociedad), ya que se requiere de un gobierno eficiente pero reconoce que, aún en la situación de un gobierno con recursos suficientes, en la realidad contemporánea de mayor complejidad sociopolítica se requiere de la cooperación de los actores sociales (Aguilar, 2006).

Para Peters y Pierre, en el 2005, los cambios del Estado que desencadenaron la nueva concepción de gobernanza se encuentran la “crisis financiera del Estado, el cambio ideológico hacia el mercado, la globalización, el fracaso del Estado, la aparición de la nueva gestión pública, el cambio social y las complejidades crecientes, las nuevas fuentes de gobernanza y el legado de la tradicional política de la rendición de cuentas”

(Peters B. Guy, 2012)

La importancia de instituciones que estructuran la interacción económica y social en el proceso del desarrollo local y regional. Esto ha sido un avance importante desde el estructuralismo espacial y el estructuralismo económico de la teoría de la dependencia en los estudios regionales de la “primera generación” (Helmsing A. H., 1999)

Para Hodgson (1999, 2002) y Gómez (2008) enfatizan en el proceso de reflexión de los actores sociales cuando se produce un vacío institucional, es decir, cuando las acciones ya no generan los resultados esperados (Hodgson, 1999). Esta reflexión involucra aprendizaje y desarrollo de nuevos marcos cognitivos, resultado de la innovación institucional. Para el “institucionalismo suave” de los estudios regionales, la gobernabilidad y aprendizaje social son conceptos clave que se basan implícitamente en este tipo de procesos.

De este modo, puede decirse que la existencia de fallas del gobierno como el fracaso en la implementación de políticas públicas, demuestra la necesidad de incorporar el concepto de gobernanza desde el inicio del proceso de creación de dichas políticas, puesto que a lo largo del tiempo se ha podido vislumbrar que éstas generalmente no alcanzan a cumplir las metas que se proponen, por “la capacidad de resistencia de grupos de interés y de coaliciones poderosas” (Lascoumes & Le Galè, 2007).

Para evitar que se continúen generando procesos de diseño e implementación de políticas públicas ineficientes, ineficaces e inefectivas, se hace necesario crear “formas horizontales de interacción entre los actores, interdependencias, autonomización de sectores y de redes en relación con el Estado, procesos de coordinación de actores políticos y sociales, y formas renovadas de negociaciones, de limitaciones y de incentivos” (Lascoumes P. L., 2014)

3.4. Tipologías de la Gobernanza

La gobernanza es (o por lo menos debería ser) más que un conjunto de reglas normativas

de gestión pública, impuestas para implementar políticas neoliberales. Desde nuestro punto de vista, la gobernanza debe percibirse como un proyecto y proceso para la definición democrática de objetivos de interés público y la implementación participativa de medidas para alcanzarlos. En este contexto, se reconocen explícitamente los conflictos y tensiones a raíz de intereses contrapuestos; pero al mismo tiempo se destaca la necesidad de expresar y negociar dichos intereses no solo en el ámbito administrativo-institucional formalmente establecido, sino también mediante diferentes plataformas fuera de la influencia directa de las instituciones gubernamentales. (Brenner, y otros, 2015). Es importante resaltar el cambio de mirada desde los procesos para comprender mejor la gestión pública de las universidades.

Para (Brenner, y otros, 2015), la gobernanza como un proceso de organización, participación, negociación y acuerdos entre instituciones y actores (agentes), en diversas escalas (local, regional, nacional e internacional) y diversos ámbitos del mundo económico-social (certificaciones, cadenas globales de producción agrícola o manufacturera o pagos por servicios ambientales), que determinan las formas y modalidades que definen un territorio en particular. Es decir, estudiamos al territorio no solo como repositorio de la gobernanza sino como elemento constitutivo de los procesos que la configuran. El entrecruzamiento de estas temáticas (escalas y ámbito socioeconómico) no solo permite desarrollar un análisis más complejo y dinámico de las formas de organización económico-social de los territorios, sino también permite abordar uno de los dilemas actuales de las ciencias sociales: la combinación entre procesos sistémico-globales y la especificidad de cada territorio, para dar cuenta de las dinámicas interrelaciones que caracterizan los procesos multiescalares. (Brenner, y otros, 2015) La gobernanza toma un calibre diferente bajo este contexto y el concepto de territorio asegura un análisis más fino de las situaciones sociales y la institución.

La gobernanza sin adjetivos es simplemente una hipótesis que invita a un programa de Trabajo futuro. Usando este criterio teórico, una primera revisión da por resultado cerca de 61 nociones o definiciones. Aunque algunas de éstas hacen referencia a problemáticas particulares o sectores de política pública, todas parecen tener intenciones

explicativas que superan las categorías de tales problemáticas u sectores. En la lista se mencionan algunas referencias bibliográficas que las han analizado, incluyendo el término original en inglés cuando la definición no es tan conocida en español. Se presentan con el intento de una clasificación o agrupación mínima, haciendo referencia a enfoques o elementos similares. Como siempre, tanto el listado como esta clasificación inicial son una hipótesis que debe ser evaluada con mayor profundidad:

Tabla 2. Definiciones de gobernanza.

DEFINICIONES DE GOBERNANZA.	
A.	Más generales, con mayor grado de abstracción
1.	Gobernanza como teoría (Stoker, 1998).
2.	Gobernanza como marco analítico (Pierre & Peters, 2000).
3.	Gobernanza/gobernación (Aguilar, 2006).
4.	Gobernanza como práctica (Bevir, 2011).
5.	Gobernanza como dilema (Bevir, 2011).
6.	Gobernanza como estructura (Pierre & Peters, 2000).
7.	Gobernanza como proceso (Pierre & Peters, 2000).
8.	Gobernanza como programa de investigación interdisciplinaria (Levi-Faur, 2012).
9.	Gobernanza como técnica del poder (a la Foucault. como instrumento de la gobermentalidad) (Bassols, 2011).
10.	Gobernanza como un sistema socio-cibernético (Peters, 2012).
11.	Gobernanza como equilibrio entre mercado, gobierno y sociedad civil (RAE,2016).
B.	Actores / instituciones / recursos sociales
12.	Gobernanza social [societal governance] (Kooiman, 2000).
13.	Gobernanza privada I [i. e. generada por actores o instituciones privadas] (Stringham, 2015).
14.	Gobernanza privada II [i. e. como la transición de las jerarquías a las redes en las dinámicas sociales] (Kersbergen & Waarden, 2004).
15.	Gobernanza como autoorganización (Kersbergen & Waarden, 2004).
16.	Gobernanza como empoderamiento de los sectores más marginados de la sociedad (Selee y Santín, 2006).

DEFINICIONES DE GOBERNANZA.	
17.	Gobernanza como rendición de cuentas del gobierno a los ciudadanos o como "relación recíproca" entre gobierno y ciudadanos (Selee y Santín, 2006).
18.	Gobernanza como redes sociales, no necesariamente vinculadas a las políticas públicas (Matonyte & Bucaite, 2007).
C.	Capacidades de timoneo del Estado-gobierno
19.	Metagobernanza [Meta- governance] (Sorensen, 2006).
20.	Gobernanza regulatoria [regulatory governance] (Lobel, 2012).
21.	Gobernanza sin gobierno [governance whitout ;government] (Rhodes, 1996).
22.	Gobernanza sin el Estado; gobernanza como el Estado mínimo (Risse, 2011).
23.	Gobernanza como Nueva Gestión Pública (NGP) [New PublicManagement, NPM] (Rhodes, 2000).
D.	Redefinición de lo público
24.	Gobernanza pública (Skelcher, Mathur, Smith, 2005).
25.	Nueva gobernanza (Pierre & Peters. 2000).
26.	Gobernanza moderna (Kooiman, 1993).
27.	Gobernanza suave [soft governance] (Brandsen, Boogers, & Tops, 2006).
28.	Gobernanza como régimen; gobernanza local como régimen urbano (Jonh, 20 01).
29.	Gobernanza como un continuum entre gobierno y gobernanza (Pie rre&. Peters, 2000).
30.	Gobernanza variante, la cual genera diferentes combinaciones de acuerdo a los atributos que se consideren [recombinant governance]{Crouch, 2005).
31.	Gobernanza evolutiva [Evolutionary governance] (Assche, Beunen, & Duineveld, 2014).
E.	Nuevos instrumentos para el timoneo
32.	E-gobernanza o e-gobierno [e-governance] (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization. UNESCO, 2005)
33.	Gobernanza de las Tecnologías de la Información [IT governance] (Calder, 2005)
34.	Gobernanza como la introducción de Nuevos Instrumentos de Política Pública (NIPP) [New Policy Instrumens, NPI] {Jordan, Wurzel, & Zito, 2005)
35.	Gobernanza como governancing [el diseño desde el gobierno de sistemas descentrados basados en NIPP] (Levi-Faur, 2012).
F.	Énfasis en lo Normativo/democracia

DEFINICIONES DE GOBERNANZA.	
36.	Buena gobernanza [goodgovenance] (World Bank, 1992).
37.	Gobernanza democrática (Bevir, 2010).
38.	Anclaje democrático de la gobernanza [democratic anchorage of governance] (Skelcher, Klijn, Kübler, Sorcnsen, & Sullivan, 2011).
G.	Redes
39.	Red es de gobernanza [governance networks] (Rhodes, 1997).
40.	Gobernanza de (por) redes [network govemance] (Provan & Kenis. 2008)
41.	Anglo-gobernanza [Anglo- governance] (Marinetto, 2003)
H.	Empresas / organizaciones
42.	Gobernanza corporativa [corporate governance] (Rhodes, 2000).
43.	Gobernanza organizativa [organizational governanc]e (Wittek & Bunt, 2003).
I.	Relaciones internacionales
44.	Gobernanza como interdependencia internacional (Roschnau, 1992).
45.	Gobernanza global (Kacowiez, 2012).
46.	Gobernanza regional (Krahmann, 2003).
J.	Esferas territoriales
47.	Gobernanza nación al (Krahmann , 2003).
48.	Gobernanza metropolitana (Moya, 20 13).
49.	Gobernanza local (Guarneros-Meza, 2008)
50.	Gobernanza multinivel [Multi-level governance] (H oogh e & M arks , 2003)
51.	Región-gobernanza (Porrás, 2007a).
K.	Economía
52.	Gobernanza como la Nueva Economía Política (Rhodes, 2000).
53.	Gobernanza económica o de la economía con y sin el Estado (Kersbergen & Waarden, 2004).
L.	Interfaces público- privada
54.	Gobernanza participativa (participatory governance) (Fung & Wright, 2001)
55.	Gobernanza interactiva [mteractive govemance] (Torfing, Peters, Pierre, & Sorensen, 2012).
56.	Gobernanza colaborativa [collaborative govemance] (Kirk & Nabatchi, 2015; Paquet, 2009a.
M.	Evolución de los cuerpos de la literatura de la gobernanza

DEFINICIONES DE GOBERNANZA.	
57.	Gobernanza plural (Beaumont& Nicholls, 2008)
58.	Gobernanza de la tercera ola [third wave of governance] (Rhodes. 2012). Esta definición implica que hay gobernanza de la primera y de la segunda olas.
59.	Gobernanza comparada [comparative governance] (Bevir, Rhodcs, &Weller, 2003).
N.	Visiones críticas
60.	Gobernanza como proceso de privatización de la política o como una política neoliberal (Geddes, 2005).
61.	Gobernanza como instrumento de hegemonía (Davies, 2011a).

Fuente: Gobernanza. Propuestas, límites y perspectivas. Francisco Porras

Como se mencionó arriba, esta lista no diferencia entre criterios heurísticos, teorías en sentido nato, nuevos modelos de gobierno, proyectos estratégicos de cambio o de estudio, ni realidades sociales. Es una enumeración que tampoco distingue entre propuestas como las de Aguilar (2006), Kooiman (2000) y Rhodes (1997), que claramente son resultado de un proceso de síntesis que trata de consolidar y hacer avanzar el contenido teórico de la gobernanza, y las de Crouch (2005) y Risse (2011), que son fundamentalmente estipulativas, dirigidas a la generación de indicadores o a la discusión de casos de gobernanza definidos de manera estrecha. Muy importante entender que el termino de gobernanza ha sido acuñado en múltiples factores y esta basta conceptualización ha dado confusiones.

Los conceptos de legitimidad y efectividad de la estructura de gobierno, está representado en la Figura 6, constituyéndose en una herramienta que permite observar las dinámicas y tendencias del cambio organizacional, (Brunner, 2011)

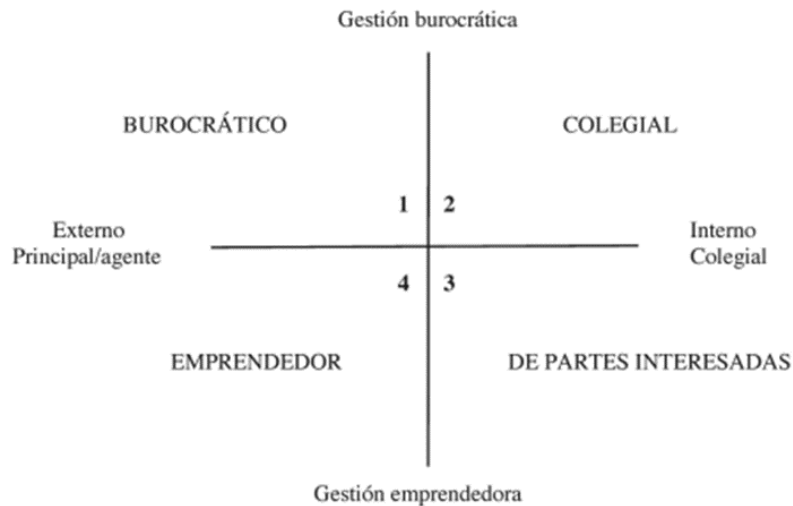


Figura 6. Régimen de Gobernanza configurados sobre los ejes de legitimidad y efectividad.

Fuente: (Brunner, 2011)

El eje horizontal representa el gobierno regido por el principio de legitimidad, en el extremo izquierdo el modelo más común desde el comienzo de la modernidad, la presencia de un principal externo (un organismo del Estado, habitualmente el ministerio de educación o una oficina especializada de éste). En el extremo opuesto el modelo más antiguo e ideológicamente apreciado por la academia; el colegial o de gobierno interno compartido entre los profesores. (Encarna la universidad de los funcionarios; expresa a la Instituciones de Educación Superior como comunidad de eruditos) (Brunner, 2011)

El eje vertical representa la gestión conducida por el principio de efectividad, en la parte superior un modelo de gestión burocrática (referidas a jerarquías formales, conductas regladas, posiciones detentadas impersonalmente, entrenamiento para el cargo, especialización de funciones, etc.) y en la parte inferior un modelo emprendedor de gestión (caracterizado por el impulso espontáneo hacia la acción; el espíritu que mueve a la empresa en condiciones de mercado, intercambio y competencia; de lucha y permanente adaptación para sobrevivir en las cambiantes condiciones del mercado), (Brunner, 2011)

3.4.1. Gobernanza en las instituciones de educación superior.

A través del institucionalismo cobra más sentido la distinción entre gobernabilidad y gobernanza (Guerrero, M, Solís, P, & Gómez, J, 2010). Las Instituciones de Educación Superior para convertirse y mantenerse como Instituciones eficientes y competitivas, tienen el reto de generar, gestionar y difundir conocimiento en un mundo globalizado, caracterizado por un entorno cambiante, lleno de incertidumbres, donde la magnitud, la velocidad y el impacto de dichos cambios obligan a una gestión que supere los retos y se adapte eficientemente; rediseñando sus estructuras y procedimientos de gobierno y gestión, para aumentar sus capacidades estratégicas identificando áreas prioritarias, planificando con criterios de realidad sus objetivos de docencia, investigación, extensión, gestión, responsabilidad social y sustentabilidad; al igual que desarrollando y manteniendo sistemas de información que permitan la toma de decisiones oportunas dentro de su propia autonomía, (Aguilera & Pavón, 2013).

“La educación superior, aun en aquellas carreras que tienen perfiles profesionales claros, debe tener unos objetivos más amplios que las competencias. Además, no puede limitarse a actuaciones exitosas en situaciones predecibles, debe ir más lejos, planteando posibles respuestas innovadoras o creativas en situaciones no predecibles. Con el discurso de las competencias se pierden otros vocabularios relevantes en la enseñanza: la comprensión, la crítica, la interdisciplinariedad y la sabiduría, entre otros”, (Bolívar, 2007)

Basados en estas características, la gobernabilidad se puede expresar como la capacidad conferida por la gobernanza, entendiéndose por gobernanza la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional; y la gobernabilidad como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas, (Guerrero, M, Solís, P, & Gómez, J, 2010).

Por otra parte se define la gobernanza como las prácticas del buen gobierno; y el gobierno como el uso de las técnicas adecuadas para conseguir resultados éticos,

eficaces, eficientes y con respeto por los equilibrios de intereses de los actores sociales (Aguilera & Pavón, 2013). Igualmente la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente desde el punto de vista de su gobierno y gestión y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior se entiende como gobernanza en el campo de las Instituciones de Educación Superior, (Brunner, 2011). Es por esto que la gobernabilidad en las Instituciones de Educación Superior no solo es poder entender quién y cómo gobierna, sino los efectos que se producen en el ejercicio del poder y la aceptación que se tiene por parte de los actores principales de las instituciones, (Placencia, et al., 2011).

El gobierno es una de las dimensiones más complejas de las Instituciones de educación superior. A lo largo de la historia de estas, la estructura y los procesos de las directivas han representado un espacio de coordinación académica, igual que de confrontación y negociación tanto al interior como al exterior de la Instituciones de Educación Superior. En tal sentido, para entender la creciente complejidad de las Instituciones de Educación Superior la articulación académica, política y administrativa de individuos y saberes que tiene lugar en el gobierno su estudio constituye un aporte fundamental.

Ante la importancia creciente del conocimiento en la sociedad moderna, las instituciones especializadas en su producción, conservación y transmisión, constituyen un ámbito estratégico, cuya importancia para los estados es cada vez mayor (Mollis, 2014). Por lo que, tener en cuenta las tres diosas de la administración pública en esta época, que son la equidad, la calidad y la eficiencia (Milanés, Solís, & Navarrete , 2010)

La Innovación como insumo y elemento para la gobernanza en la educación superior y los esfuerzos en la mejora de la educación y de las competencias deben complementarse con avances en el área de innovación, para lograr un incremento en la productividad laboral, generar empleos de calidad y reducir los niveles de informalidad, logrando así el sentido de una buena gobernanza (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2016).

El desempeño de los países depende de la capacidad de construir las competencias para innovar y difundir innovaciones en el sistema productivo. Esta dependencia se acentúa ante la fragmentación productiva y el desarrollo de las cadenas globales de valor, dejando a la innovación con una responsabilidad central en el desarrollo de la competitividad. En este sentido, dada la complementariedad con las políticas de educación y de competencias, América Latina debe actualizar su agenda de políticas en materia de ciencia, tecnología e innovación, fomentando una cooperación regional que permita reforzar los esfuerzos nacionales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2016).

A pesar de los avances en materia de inversión en investigación y desarrollo (I+D), el stock de capital de innovación de América Latina, que representa una medida adicional de las competencias, es significativamente menor en relación a las economías OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2016). El crecimiento inclusivo requiere de más y mejor innovación. El capital de innovación representa un indicador adicional de competencias que mide la capacidad para innovar y diseminar la innovación. El stock de capital de innovación es significativamente inferior en América Latina (13% del PIB) que en los países de la OCDE (30% del PIB) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2016). Además, en la región este activo se compone esencialmente del stock de educación terciaria, mientras en países de la OCDE se basa en el gasto en actividades de I+D. Este resultado subraya la importancia de fortalecer los vínculos entre las instituciones de educación terciaria y el sector privado en el ámbito de ciencia y tecnología para guiar e incentivar mejor las actividades de I+D. Es fundamental que los avances en la gobernanza de las instituciones del sector de ciencia y tecnología se fortalezcan, con el objetivo de desarrollar un marco institucional eficiente y completo para la difusión de la tecnología y la innovación.

La complementariedad entre el sistema educativo y la capacidad de innovación en América Latina necesita mayor atención. La inversión en I+D en América Latina continúa significativamente por debajo de los niveles de las economías de la OCDE. El gasto de

las empresas de la región en I+D es reducido, fundamentalmente debido a la existencia de condiciones que limitan la rentabilidad de este tipo de inversión. En particular, el gasto total en I+D se situó en América Latina en torno al 0.4% del PIB para el año 2010, mientras que la I+D financiada por el sector privado ha venido representando alrededor de una cuarta parte del total. La atracción de IED supone una oportunidad para el desarrollo de competencias e innovación en América Latina. Así, las inversiones en proyectos I+D apenas tienen una participación del 2% de las inversiones en nuevas instalaciones totales en la región, frente al 4% en el promedio de la OCDE. Además, se requiere un ambiente institucional y de políticas favorable para evitar que las nuevas tecnologías se transformen en un enclave con escasas conexiones con el resto del sistema productivo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2016).

Para la buena gobernanza universitaria es necesario mejorar aspectos como; la participación activa de los miembros de la comunidad de las I.E.S. en las discusiones y decisiones inherentes a la vida institucional; El compromiso y pertenencia de los miembros de la comunidad frente al proyecto educativo institucional; el liderazgo de los miembros de la comunidad universitaria para la consolidación de las funciones sustantivas, las dimensiones y ejes del proyecto educativo institucional; la formulación de un plan de desarrollo realmente participativo, el cual permita el crecimiento armónico e integral de la Instituciones de Educación Superior, (Aguilera & Pavón, 2013).

El régimen de gobernanza de las instituciones define su modo de inserción en el sistema social, desde el punto de vista de las reglas y de los comportamientos que rigen su estructura y su funcionamiento interno, así como las relaciones con los otros actores externos (Guerrero, M, Solís, P, & Gómez, J, 2010). Igualmente se mencionan cinco niveles interconectados al hablar de la gobernanza, el hogar, la comunidad, el gobierno local, el gobierno nacional y las instituciones globales; las instituciones y los actores involucrados en los procesos de gobernanza varían dependiendo del nivel, para comprender a grandes rasgos su interacción observar la Figura 7, en la cual se muestra la activación del capital social en red, en concordancia con la activación del modelo de

gobernanza universitaria .

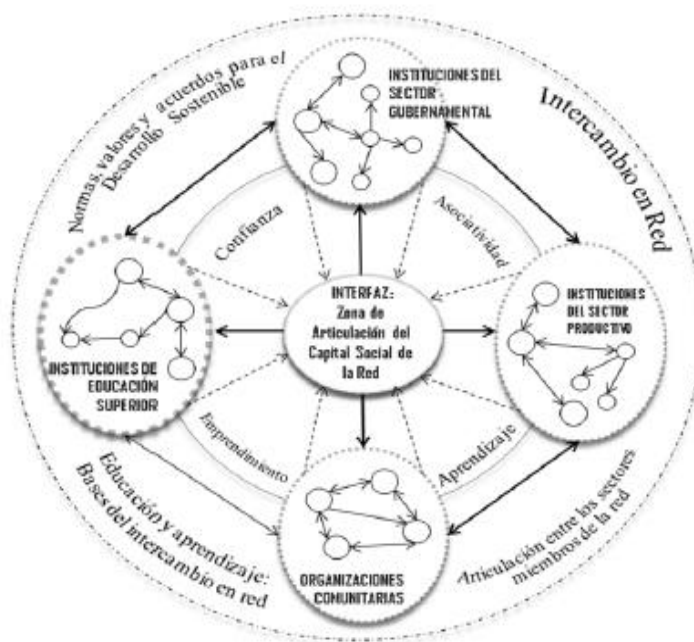


Figura 7. Activación del Capital Social en Red para el Desarrollo Local Sostenible

Fuente: La educación superior frente a las tendencias sociales del contexto (Escorcía, Gutiérrez, & Henríquez, 2007).

La construcción de nuevas instituciones es un proceso caracterizado por dependencia de camino, en el cual, las instituciones (re)forman el camino de desarrollo de un área hacia una dirección determinada. Utilizando diversos recursos de poder, diferentes grupos sociales que luchan por controlar este proceso (Helmsing & Fonseca, 2011)

Para las instituciones y los procesos de construcción de nuevas instituciones, Helmsing y Fonseca, Definen las “instituciones” como arreglos durables entre actores sociales. Por una parte y de acuerdo con Hodgson (2002) se puede distinguir entre:

- a. Hábitos y convenciones que han surgido de procesos históricos y que forman parte de la cultura.
- b. Instituciones que surgen de prácticas locales, y
- c. “Instituciones diseñadas”, las cuales son objeto de políticas (públicas y privadas).

Por otra, podemos diferenciar entre arreglos institucionales que se refieren a aspectos

específicos de un sector o territorio y el ambiente institucional que es constituido por reglas básicas y genéricas. Las instituciones y los actores no son independientes, sino que los actores influyen sobre la construcción de instituciones y al mismo tiempo son influidos en sus valores por las instituciones existentes.

El rol del Estado es fundamental para generar un cambio en las reglas e influir sobre la dirección del cambio de las reglas. (Helmsing & Ellinger , 2011).

Los empresarios son uno de los protagonistas principales en la construcción de instituciones. Los empresarios actúan ya sea como individuos y/o a través de gremios organizados. En el primer caso, el interés en el cambio institucional puede basarse en intereses privados y particulares, mientras que los gremios buscan muchas veces una mayor concertación entre miembros para llegar a formular intereses colectivos. Los gremios también son un vehículo para ejercer presión sobre el Estado.

Es importante reconocer empresarios catalíticos, quienes buscan romper instituciones existentes y crear nuevas dentro de un esquema schumpeteriano de destrucción creativa de innovación. Otro tipo de empresarios, que denominamos no catalíticos, buscan nuevas oportunidades dentro de las reglas y organización económica existentes (Binks, 1990)

Los temas principales en la investigación sobre la gobernanza están relacionados con las estructuras de toma de decisiones, sus procesos y sus objetivos. Uno de ellos es la forma de liderazgo y estructura administrativa en instituciones de educación superior, (Kehn, 2011), Sin embargo, actualmente no hay una definición unificada y ampliamente aceptada de buena gobernanza. El concepto incluye nociones de transparencia, eficiencia, participación, responsabilidad, estado de derecho y de justicia, (Kehn, 2011), todas ellas relacionadas directamente con el proyecto social educativo, donde la Institución Universitaria Pascual Bravo, presenta gran fortaleza, dada la amplitud de competencias generadas en sus estudiantes desde el saber ser y el saber hacer donde se apunta al objetivo de lograr el equilibrio que debe existir entre el ser humano y la

naturaleza, entre el ser humano y los otros y el ser humano consigo mismo para generar un mundo armónico en una sociedad del conocimiento interconectado y sostenible, (Aznar & Martínez, 2014)

La gobernanza es un nuevo concepto que en su definición general analiza el funcionamiento del Estado pero también su interacción y relación con otros actores públicos y privados, (Launay, 2006). Entendida la Institución Universitaria Pascual Bravo como actor público, se puede decir que su relación con la misma debe ser prioritaria, ya que esta, es vista como pilar que imparte gran parte de la estructura de los valores necesarios para que los autores partidarios de la gobernanza (con orientación normativa), puedan ser funcionales. Las instituciones de Educación Superior deben someterse a cambios en su gobernanza universitaria contemplando transformaciones en la estructura organizacional y representativa, (Alcántara, 2014), que busque impulsar la flexibilidad, a la vez que fortalezca la academia y la organización sustentada en evaluación permanente de procesos y resultados, autonomía de sus partes, horizontalidad, responsabilidad compartida, cooperación y compromiso social, (Alcántara, 2014), dicho de otro modo, para cumplir esta misión la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), afirma que las instituciones de educación superior, deben identificar áreas prioritarias y destinar recursos a ellas, como lo enuncian, (Morales & Prieto, 2016), la gobernanza en la educación superior hace relación a la forma en que las instituciones se encuentran organizadas y operadas internamente y como estas se relacionan con el exterior, como apropian, legitiman y demuestran una estructura de gobierno apropiada, que demuestren una capacidad de respuesta a las demandas, su proceso de adaptación al cambio demostrado por intermedio de la estructura fortalecida que se evidencia en su interior.

El reto fuerte de las universidades, como promotoras de la sociedad de conocimiento, reside en establecer valores que les permita cumplir un propósito social, para lo cual deben transformarse continuamente y asumirse como un agente privilegiado de cambio. Es así como las instituciones transitan por una constante transformación al asumir los lineamientos que tienden a la modernización organizacional. Pero dicha modernización

se cristaliza en diversos modos de organización que responden a la especificidad organizacional de cada Institución. Esta diversidad organizacional de las mismas constituye una fuente de avatares que trastocan en mayor o menor medida las funciones sustantivas de cada Institución (Barba Álvarez, 2012)

4. Metodología

4.1. Estrategia metodológica

En la siguiente tabla, se presenta la relación entre los objetivos de la investigación, el marco teórico, la aproximación metodológica y las técnicas de recolección de información que resume la metodología del proceso investigativo.

Tabla 3. Relación entre los objetivos de la investigación, el marco teórico, la aproximación metodológica

Objetivos Específicos	Marco teórico	Aproximación metodológica	Técnicas de recolección de información	
Identificar el régimen de gobernanza de la IUPB Contrastando los lineamientos teóricos de la Gobernanza con la organización formal de la Institución.	Gobernanza Universitaria	Estudio de caso	Observación	Reuniones y actas de reuniones del Consejo Directivo y Consejo Académico .
	Conceptos teóricos de Gobernanza, Gobernanza Universitaria  Políticas públicas Capital social Teoría		Revisión documental	Se hará la identificación de la estructura organizacional de la Institución Universitaria Pascual Bravo y sus componentes: 1) Nivel Institucional, 2) Nivel Divisional y 3) Nivel Operativo, en la identificación de parámetros de diseño dentro del mapa de procesos, ubicados como 1) Centralización, 2) Especialización, y 3) Formalización, que permiten identificar los entes de dirección, al correlacionar quienes toman las decisiones más importantes para la organización, los procedimientos para delegar funciones y responsabilidades, y la formalización de las normas que regulan los comportamientos de los

Objetivos Específicos	Marco teórico	Aproximación metodológica	Técnicas de recolección de información	
	Burocrática Teoría de la contingencia Construccionismo moderado			miembros de la INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA PASCUAL BRAVO. Documentos en los cuales se crea la estructura de la Institución Universitaria Pascual Bravo (resoluciones, acuerdos, políticas, etc.).
Identificar la función de una institución de educación superior en una sociedad del conocimiento y su contraste con la práctica cotidiana en Pascual Bravo	Institución de educación superior Conceptos teóricos de: Institución de educación superior Tipos de universidades	Estudio de caso	Se hará el desarrollo de 30 encuestas a docentes internos de la Institución en el área de Ingeniería Eléctrica y 32 encuestas a	1. Su capacidad de análisis y síntesis 2. Su capacidad de organizar y planificar 3. Sus conocimientos generales básicos 4. Su conocimiento básico de profesión 5. Su comunicación oral y escrita en la propia lengua 6. Su conocimiento de una segunda Lengua 7. Su habilidades básicas de manejo del ordenador 8. Su habilidades de gestión de la información (habilidades para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas) 9. Su capacidad de resolución de problemas 10. Su capacidad de toma de decisiones

Objetivos Específicos	Marco teórico	Aproximación metodológica	Técnicas de recolección de información	
	Función de una institución de educación superior		empresas del sector industrial, en las cuáles se miden en los estudiantes de manera continua el saber hacer.	11. Su capacidad crítica y autocrítica 12. Su trabajo en equipo 13. Su habilidades interpersonales 14. Su capacidad de trabajar en un equipo interdisciplinar 15. Su capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas 16. Su apreciación de la diversidad y multiculturalidad 17. Su habilidad de trabajar en un contexto internacional 18. Su compromiso ético 19. Su capacidad de Aplicar los conocimientos en la práctica 20. Su habilidades de investigar 21. Su capacidad de aprender 22. Su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones 23. Su capacidad para generar nuevas ideas (Creatividad) 24. Su liderazgo

Objetivos Específicos	Marco teórico	Aproximación metodológica	Técnicas de recolección de información	
			Revisión documental	Documentos internos de la Institución Universitaria Pascual Bravo (políticas, planes, programas, proyectos, lineamientos, acuerdos, resoluciones, etc.).

Fuente. Elaboración propia

Los Vinculos de la Estrategia.

Como se aprecia en el grafico, la estrategia se desenvuelve en dos planos de modo consistente con la dualidad conceptual de la Gobernanza en cuanto a su estatuto de organización y al mismo tiempo como institución que influye y puede llegar a determinar el cambio institucional y social. Así por lo que se refioere al primer nivel se trata de identificar el regimen de gobernanza de la IUPB Contrastando los lineamientos teoricos de la Gobernanza con la organización formal de la Institución. De este modo, como se indica en el cuadro, se contrastan los conceptos de Gobernanza Universitaria Políticas públicas, Capital social y Construccinismo Moderado con los conceptos de Centrallización, Especialización y Formalización que permiten identificar los procesos funcionales y toma de decisiones en Pascual Bravo que, lejos de la teoría de la gobernanza, responden al Modelo de Burocracia de Weber y principìos de la Teoría de la Contingencia. Todo ello, a partir de una revision de los Documentos en los cuales se crea la estructura de la Institución Universitaria Pascual Bravo (resoluciones, acuerdos, políticas, etc.).

Por lo que se refiere a la Identificación de la función de una institución de educación superior en una sociedad del conocimiento y su contraste con la practica cotidiana en Pascual Bravo, se realizaron 30 encuestas a docentes internos de la Institución en el área de Ingeniería Eléctrica y 32 encuestas a empresas del sector industrial, en las cuáles se miden en los estudiantes de manera continua el saber hacer. De este modo, se pudo verificar el alcance del impacto social de Pascual Bravo a partir de las 24 preguntas que aparecen en la ultima columna del cuadro, referidas a las técnicas de recolección

de la información y que se definieron conforme al modelo Tunning para medir en los estudiantes de manera continua el saber hacer.

4.2. La Institución Universitaria Pascual Bravo como el Objeto del estudio de Caso.

La historia de la I.U. Pascual Bravo, está inspirada en la vida del personaje histórico Pascual Bravo Echeverri, líder político y visionario, quien, guiado por sus ideales de justicia, creía que con educación se podía brindar una mejor calidad de vida a los ciudadanos e impulsar el desarrollo, social, económico y cultural del país.

Pascual Bravo Echeverri (1838 - 1864). Realizó estudios de matemáticas, física e historia en el Colegio San José de Medellín. Como político participó en la Legislatura Constituyente del Estado y en la Constitución de Rionegro. Siendo Presidente provisorio de Antioquia (1863-1864), propendió por el funcionamiento de la Casa de la Moneda de Medellín, consiguió que se editara un periódico estatal llamado "Gaceta Oficial"; se interesó por las vías de comunicación de Antioquia con el mar, organizó la penitenciaría y la Escuela de Artes y Oficios. Fue un hombre de letras y entre sus obras se conocen: "A la libertad", "Oración" y "Espiritualismo" insertas en la obra "Antioquia Literaria", de don Juan José Molina.

4.2.1. Nacimiento del "Pascual Bravo" como Institución Educativa.

En 1930, gracias al desarrollo de la industria naciente surge la necesidad de empezar a formar personal calificado, con un aprendizaje que pudiera ayudar a mejorar el nivel de vida de las familias y así permitir a los obreros vincularse al proceso productivo. Por esto, en 1933, surge la idea de conformar una escuela de artes y oficios que les proporcionara a las personas desempeñarse en otro tipo de actividades, ya que la demanda de la naciente industria antioqueña exigía trabajadores especializados.

La Institución Universitaria Pascual Bravo, se encuentra ubicada en el departamento de Antioquia, en la ciudad de Medellín caracterizada por ser el centro de desarrollo más importante del país, lo que determina una significativa actividad laboral, al igual que un desarrollo paralelo en los campos científico, tecnológico y cultural.

Antioquia es un departamento que ha tenido una alta participación en los programas de generación eléctrica a nivel nacional y ha desempeñado papeles destacados en el desarrollo de la economía regional, pues el sector eléctrico se ha convertido en una fuente para incentivar la producción de otros subsectores y promocionar una estructura de tal manera que se aproveche el cuantioso potencial que reside en los recursos hídricos y físicos del departamento.

En el año 1935 la Asamblea Departamental de Antioquia por Ordenanza 037 creó la Escuela de Artes y Oficios anexa a la Universidad de Antioquia. Esta inició sus actividades con especialidades técnicas como: Mecánica, carpintería, latonería, electricidad y fundición. Su primera sede fue en Girardot con Pichincha.

En el año 1938 por Ordenanza 056 cambia su nombre por el de Escuela Pascual Bravo Echeverri en homenaje a quien había fundado la primera Escuela de Artes y Oficios.

En el año 1939 por medio del Decreto No 2350 del Ejecutivo Nacional, el Ministerio de Educación se hace cargo del plantel.

En 1940 se organiza el internado, donde se orientaba la educación bajo las modalidades técnicas con el objeto de preparar al alumno en las necesidades crecientes de la industria y el comercio.

En 1942 se traslada al sector de Robledo La Pilarica, donde funciona hasta la fecha

La ley 143 del año 1948 organiza la educación técnica y determina en el artículo 5º la conversión de las Escuelas de Bogotá y Medellín en Institutos Técnicos Superiores.

En el año 1950, mediante Decreto 108, la escuela Pascual Bravo se convierte en Instituto Técnico Superior Pascual Bravo con dependencia directa del Ministerio de educación Nacional.

Para esta época se contaba con las siguientes modalidades:

- Mecánica
- Dibujo técnico
- Metalistería
- Ebanistería
- Electricidad mecánica automotriz
- Fundición

En 1965, el Instituto Técnico Superior Pascual Bravo empezó a recibir mujeres en los cursos de Diseño de Arquitectura y en la Facultad de Electrónica.

En 1966, se crearon los programas intermedios de carácter tecnológico en Electrónica y Producción industrial. En 1972, el Ministerio de Educación Nacional, aprueba el programa de Tecnología Electrónica. En 1973, se aprueba el programa en Sistemas Industriales. En 1975, la Junta Directiva del ICFES le concede licencia de funcionamiento al programa de Tecnología Mecánica. En 1981, el Ministerio de Educación Nacional aprueba el programa de Tecnología Eléctrica.

En 1981 el Ministerio de Educación Nacional por Resolución 199 de julio 14 da la aprobación del programa de Tecnología Eléctrica. Y mediante la Resolución 054 de febrero 13 de 2008, se crea el Programa de Eléctrica a Distancia.

La ley 52 de 1982 reorganiza el Instituto Técnico Superior Pascual Bravo y lo convierte en un establecimiento público de carácter académico del orden nacional, como un organismo con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Educación Nacional y lo denomina Instituto Tecnológico Pascual Bravo.

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

En 1984, el Pascual Bravo dio inicio a los 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.

En 2007, el Ministerio de Educación Nacional, avaló la transformación del Instituto en Institución Universitaria Pascual Bravo.

Bajo la Resolución Número 1237 de 16 de marzo el Instituto Tecnológico Pascual Bravo, cambia de su carácter y se convierte en Institución Universitaria; Mediante acuerdo 28 de 2008, el Tecnológico Pascual Bravo, queda adscrito al Municipio de Medellín.

Atendiendo el reglamento de la ley 30 de 1992 y su Decreto Reglamentario 1403 de 1993 que faculta a las Instituciones de Educación Superior para la creación de programas académicos y notificarlos al Ministerio de Educación Nacional a través del ICFES, potestad que se desarrolla en virtud del principio de autonomía de las Instituciones de Educación Superior, y apoyados en la resolución 13 de febrero de 2008, se crea el programa de Tecnología a Eléctrica a Distancia

En el año 2009 el programa de Tecnología Eléctrica recibe del Ministerio de Educación Nacional la acreditación de alta calidad por seis (6) años mediante resolución 4293 del 30 de junio de 2009.

El 16 de septiembre de 2009 bajo la Resolución 6457 se aprueba la Ingeniería Eléctrica por parte del Ministerio de Educación Nacional asignando el código SNIES 54862. En este mismo mes se abre la convocatoria a los aspirantes a este programa de formación profesional.

En noviembre de 2009, bajo la dirección de la doctora María Consuelo Moreno Orrego, rectora en ese entonces, se inicia el proceso de formación de la primera cohorte para la cual fueron admitidos 80 estudiantes. El responsable de administrar el desarrollo de las actividades de este programa fue el ingeniero Bayron Álvarez quien en ese momento se desempeñaba como jefe del entonces departamento de eléctrica y afines.

La primera cohorte se gradúa en julio del año 2012, en esta ocasión la I.U. Pascual Bravo otorga el título a 69 nuevos profesionales en Ingeniería Eléctrica.

En la actualidad (año 2018) se han admitido diez y siete cohortes, el programa se ofrece en la modalidad presencial, ofreciendo además la posibilidad de continuar su itinerario formativo a los tecnólogos electricistas ya graduados en la I.U. Pascual Bravo.

En el año 2015 el programa de Tecnología Electromecánica recibe del Ministerio de Educación Nacional la acreditación de alta calidad por seis (6) años mediante resolución 20946 del 11 de diciembre de 2015.

En el año 2016 el programa de Tecnología Eléctrica recibe del Ministerio de Educación Nacional la re - acreditación de alta calidad por seis (4) años mediante resolución 19149 del 30 de septiembre de 2016.

4.2.2. Normatividad de la Institución.

La Institución Universitaria Pascual Bravo es un establecimiento público con Personería Jurídica, autonomía administrativa, patrimonio independiente y su especialidad es prestar el servicio público de educación superior en la modalidad tecnológica.

En el año de 1935, La Asamblea de Antioquia por medio de la Ordenanza número 037 crea la “Escuela de Artes y Oficios” anexa a la Universidad de Antioquia, cambiando luego su nombre por el de “Escuela de Artes y Oficios Pascual Bravo”, en honor al héroe antioqueño. Como entidad estatal descentralizada surgió en el año 1982 con la expedición de la Ley 52 de ese año.

Está adscrita al Ministerio de Educación Nacional y toda su actividad administrativa se inspira en el principio de la legalidad.

Las normas que en la actualidad regulan su actuación son:

- La Constitución Política, en lo atinente a la administración pública y al servicio público de la educación
- La Ley 30 de 1992, por la cual se reorganizó el servicio público de la educación y sus Decretos reglamentarios
- La Ley 80 de 1993 Estatuto de Contratación de la Administración Pública
- La Ley 87 de 1993 reguladora del Sistema de Control Interno
- La Ley 136 de 1994 relativa a las inhabilidades de los Concejales y Diputados
- La Ley 190 de 1995 Estatuto Anticorrupción
- La Ley 200 de 1995 Código Disciplinario único
- La Ley 443 de 1998 reguladora de la Carrera Administrativa
- La Ley 489 de 1998 por la cual se modernizó el Estado
- Ley 749 de 2002, sobre la educación técnica y tecnológica
- Decreto 1295 de 2010.
- Decreto 1075 de 2015

Y como entidad de educación superior tiene su normatividad interna esencial para el logro de su misión fundamentada en la Ley 30 de educación superior, las principales normas son:

Proyecto Educativo Institucional.	Anexo 1
El Reglamento Estudiantil.	Anexo 2
El Estatuto Docente.	Anexo 3

Tabla 4. Normas externas (Leyes, Decretos, Acuerdos y Resoluciones) del programa y de la Institución

Normas externas (Leyes, Decretos, Acuerdos y Resoluciones) del programa y de la Institución	
La Ley 30 de 1992, por la cual se reorganizó el servicio público de la educación y sus Decretos reglamentarios	La Ley 80 de 1993 Estatuto de Contratación de la Administración Pública
La resolución 2594 de 19 de febrero de 2002 por el cual se establece las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para otorgar acreditación en alta calidad.	La Ley 87 de 1993 reguladora del Sistema de Control Interno
Decreto 1295 de abril 20 de 2010 por el cual se establece las condiciones de calidad y demás requisitos para el obtención de registro calificado para programas académicos de educación superior.	Ley 60 de 1993, por lo cual se dictan normas orgánicas sobre la distribución de competencia de conformidad con los ARTÍCULOS 353 357 DE LA constitución política y se dictan otras disposiciones
Ley 1188 de 2008 por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones.	La Ley 136 de 1994 relativa a las inhabilidades de los Concejales y Diputados
La resolución 4293 de 30 de Junio de 2009 por el cual se establece las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para renovar acreditación de alta calidad.	Ley general de educación 115 del 8 de febrero de 1994.
La resolución 2747 de 6 de Abril de 2011 resuelve otorgar por 7 años e registro calificado del programa, contados a partir de la resolución 4293 de 30 de Junio de 2009.	La Ley 190 de 1995 Estatuto Anticorrupción
Decreto 108 del año 1950, Convierte la escuela Pascual Bravo en Instituto Técnico Superior Pascual Bravo con dependencia	La Ley 200 de 1995 Código Disciplinario único

Normas externas (Leyes, Decretos, Acuerdos y Resoluciones) del programa y de la Institución	
directa del Ministerio de educación Nacional.	
Ley 52 de 1982. Por la cual se reorganiza el Instituto Técnico Superior Pascual Bravo	Decreto 350 de 1996, reconoce el tecnológico como Institución Universitaria.
Decreto 2563 de 1990 por las cuales se determinan las responsabilidades de pago de las prestaciones del personal docente nacional y nacionalizado y se dictan otras disposiciones.	La Ley 443 de 1998 reguladora de la Carrera Administrativa
Ley 29 de 1990. Ley marco de ciencia y tecnología. Ley 1286 de 2009 que modifica al anterior transformando a Colciencias en departamento administrativo.	Ley 749 de 2002, sobre la educación técnica y tecnológica
Decreto 1075 de 2015 Decreto único reglamentario del sector educación	

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Síntesis del Proyecto Educativo Institucional.

En los referentes institucionales que aparecen en el PEI (Ver Anexo 1. Proyecto educativo Institucional) vemos que la Institución Universitaria Pascual Bravo es una institución estatal del orden municipal que desarrolla el servicio público de la Educación Superior con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social. En ejercicio de la autonomía universitaria, de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra que garantiza la Constitución Política, y abierta a todas las corrientes del pensamiento, cumple mediante la investigación, la docencia y la extensión, la misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del

conocimiento y de la cultura.

Como quehacer fundamental, y en virtud de su carácter transformador, la Institución busca influir en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, de innovación, de docencia y de extensión; está presente en la vida cotidiana de la sociedad por medio de la actividad profesional de sus egresados; vela por la formación de hábitos científicos y por la creación de estrategias pedagógicas que desarrollen la inteligencia y la creatividad, orientadas al mejoramiento de la vida, al respeto a la dignidad del hombre y a la armonía de éste con sus semejantes y con la naturaleza.

4.3. Tipo de investigación: Empírica

Una investigación es empírica cuando intenta dejarse guiar por los hechos y la observación y no por la sola reflexión, en cuyo caso se busca responder la pregunta de cómo la Institución Universitaria Pascual Bravo interfiere en la transformación social de la ciudad y como a través de distintas hipótesis se busca determinar los distintos elementos que interfieren en el nivel de impacto social que a través de su gobernanza institucional puede o no otorgar a nivel de sociedad, empresa y estado.

4.4. Método de investigación: Observación científica

El cual consiste en la identificación de la percepción directa del objeto de estudio en la gobernanza de la Institución Universitaria Pascual Bravo, para de esta forma reconocer como es su interacción con la realidad, se realizará a través de los siguientes métodos:

Observación simple de manera espontánea, consciente y sin prejuicios.

Observación sistemática en la se requiere cierto control para garantizar su objetividad, en la cual se definirán distintos aspectos por los estudiantes y el sector industrial, buscando con ello obtener un resultado basado en la objetividad del manejo de los procesos internos y como estos se interrelacionan con las capacidades transferidas.

Por otro lado, se utilizará el estudio de caso descriptivo, con el objetivo de reconocer

el manejo interno de la Institución, a través de su contexto real, en la selección de la institución objeto del presente proyecto se tuvo en cuenta lo siguiente:

Que tuviera dentro de sus componentes no solo la educación tecnológica sino la superior. Ubicación en la ciudad de Medellín, La posibilidad de acceso a la información secundaria respecto al manejo interno de su gobierno y su interrelación con actores del sistema de investigación e innovación.

Elementos que determinaron la elección en la Institución Universitaria Pascual Bravo, quien cuenta con distintas características en su gobierno universitario, que le permiten incidir en distintas dinámicas a nivel de ciudad, e impactar a través de transformaciones internas los procesos que se dan a nivel de ciudad y que por tanto interfieren a nivel de país.

4.5. Levantamiento de información secundaria

- Análisis de la conformación del cuerpo directivo de la I.U. Pascual Bravo: conformación, perfiles y funciones.
- Análisis de documentos relacionados con el tema de investigación: actas, acuerdos, entre otros.

4.6. Levantamiento de información primaria

Observación en reuniones de comité primario, Consejo Directivo, Consejo Académico y grupos primarios.

Encuestas: Se desarrollaron 30 encuestas a docentes internos de la Institución en el área de Ingeniería Eléctrica y 32 encuestas a empresas del sector industrial.

Lugares: Las observaciones se llevarán a cabo en las instalaciones de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Las Encuestas se realizarán por Google Drive con una invitación directa y recordación telefónica.

Población: 62 personas adultas, miembros de la comunidad de la Institución Universitaria Pascual Bravo, distribuidos así:

- 30 docentes internos
- 32 empresas del sector industrial
- Guías de observación y entrevistas:

Para la observación se utilizó una guía de fenómenos y comportamientos a observar, construida a partir de la revisión teórica.

Para la realización de las encuestas se utilizó una guía de preguntas abiertas construida a partir de los objetivos específicos y de los resultados de la observación.

Para llegar a conclusiones en el análisis desde un enfoque de gobernanza universitaria de la Institución Universitaria Pascual Bravo, es necesario ahondar en los diferentes conceptos. A través del tipo de investigación descriptiva, se narrarán a manera de ensayo, los rasgos, cualidades y atributos y su interacción con diferentes autores y como enuncian en sus investigaciones su relación de gobernanza con el entorno educativo, y como a través de su interpretación se pueden hilar o desarrollar las ideas del análisis de la gobernanza universitaria, la metodología usada para el desarrollo del análisis estará centrada inicialmente en mostrar la relación de la gobernanza y la educación superior, y su estrecha relación con el estudio de caso de la Institución Universitaria Pascual Bravo, quien a través del método cualitativo de encuestas buscará explicar y correlacionar con el fin de estandarizar conceptos que se encuentran estrechamente relacionados con el gobierno de la Institución, se realizará además un estudio comparativo entre el modelo *Tuning* y el gobierno de la Institución, con el fin de reconocer las falencias en el mismo y el enfoque para la reestructuración necesaria de conceptos a nivel interno.

5. Análisis de resultados

Se parte del desglose de resultados del análisis de la Institución Universitaria Pascual Bravo, el reconocimiento de su estructura organizacional, como base para la identificación de su modelo de gobernanza, la estructura en la toma de decisiones y como estas inciden en el producto final que se transfiere a la sociedad:

Alineados al término de gobernanza universitaria entendido desde su definición conceptual como «Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía» (Rubio, 2012, pág. 85), es importante estudiar como desde el análisis de la estructura interna de la Institución Universitaria Pascual Bravo y al identificar los componentes internos de la misma, puede llegarse a un mayor entendimiento de las variables que la encajan dentro de las teorías organizacionales, que en sí mismas, definen su funcionamiento interno y como desde su gobernanza se interrelaciona para cumplir las metas propuestas e impactar a los actores estratégicos que interaccionan en ella como son la Empresa, el estado y la Institución misma, definido como la acción principal de la Universidad como creadora de conocimiento, y que cumple un papel fundamental en el relacionamiento entre la empresa y el gobierno, para crear innovación en las organizaciones, (Chang, 2010), por lo anterior a continuación se analizan los niveles definidos en la institución y su funcionamiento, para concluir como su modo de gobierno actual la ubica dentro de parámetros específicos.

La estructura organizacional de la I.U.P.B en la identificación de sus componentes presenta lo siguiente: 1) Nivel Institucional, 2) Nivel Divisional y 3) Nivel Operativo, en la identificación de parámetros de diseño dentro del mapa de procesos, ubicados como 1) Centralización, 2) Especialización, y 3) Formalización, que permiten identificar los entes de Dirección, al correlacionar quienes toman las decisiones más importantes para la organización, los procedimientos para delegar funciones y responsabilidades, y la

formalización de las normas que regulan los comportamientos de los miembros de la I.U.P.B. La información es tomada del organigrama, información institucional y el estatuto general de la Institución.

5.1. Nivel institucional como mando estratégico

Centralización: El poder formal en la toma de decisiones de la I.U.P.B está parametrizada por las normas que regulan las instituciones de Educación Superior, a través de la Ley 30 de 1992. Tiene como entes directivos de alto nivel, el *Consejo Directivo*, *Consejo Académico* y la *Rectoría*. La participación del Rector como miembro colaborador del Consejo Directivo con voz, pero sin voto.

Consejo Directivo: Es el ente encargado de tomar las principales decisiones de la organización, allí se centra la definición de reglamentos y políticas de toda la Institución, también la elaboración de los planes institucionales y el nombramiento del Rector. Cada Consejo Directivo está conformado por nueve (9) miembros, de los cuales, varios son representantes del Estado; Hay representantes de:

- El Alcalde del Municipio de Medellín o su delegado, quien lo presidirá
- Un miembro designado por el Presidente de la República, que haya tenido vínculos con el sector universitario.
- El Ministro de Educación Nacional o su delegado.
- Un Representante de las directivas académicas, designado por el Consejo Académico.
- Un profesor vinculado de tiempo completo o medio tiempo de la Institución y su suplente, elegidos mediante votación secreta por los profesores vinculados a la Institución
- Un estudiante de la Institución y su suplente, elegidos mediante votación secreta por los estudiantes con matrícula vigente. 11
- Un egresado de la Institución y su suplente, designado por el Consejo Directivo de terna presentada por los egresados miembros de los Consejos de Facultad.

- Un representante del sector productivo, elegido por el Consejo Directivo de terna presentada por el comité intergremial de Antioquia a solicitud del mismo Consejo.
- Un ex-rector universitario elegido por el Consejo Directivo, de terna presentada por el Presidente del Consejo.
- El Rector de la Institución, con voz y sin voto.

Evidenciando que dentro de su estructura se cuenta con 3 representantes del Estado y un representante del sector productivo, lo que muestra una disparidad en la estrategia y en la toma de decisiones.

5.2. Nivel jerárquico

5.2.1. Rector

Es el encargado de dirigir la organización, nombrar y remover el personal de la Institución, aprobar el gasto del presupuesto de la universidad, expedir los manuales de funciones y requisitos, los procedimientos administrativos, entre otros.

Los requisitos para ocupar este cargo: Es ser profesional lo que llama la atención al contar con tan pocos requisitos exigidos para ocupar un cargo tan importante desde un enfoque gerencial, el cual tiene la misión de direccionar y proyectar la Institución; dado que en cualquier organización que pretende ser competitiva a nivel internacional los estándares de formación, experiencia y capacidad son muy superiores a los exigidos en la Institución.

5.2.2. Consejo Académico

Es la máxima autoridad académica de la Institución y órgano asesor del Rector. Está integrado por:

- El Rector, quien lo presidirá.
- Los vicerrectores de la Institución.

- Los decanos de la Institución.
- Un profesor, un estudiante y sus respectivos suplentes, elegidos mediante votación universal y secreta.

Especialización: En la Institución, las actividades del Consejo Directivo, el Consejo Académico y el Rector, tienen un bajo grado de especialización, aunque las funciones están debidamente descritas en el Estatuto General, el control de la realización de las actividades o funciones o el proceso que se debe seguir no es posible estandarizarlo. De otra parte, presenta amplitud horizontal dado que cada integrante de los entes de Dirección y Gobierno presenta varias funciones. Adicional a lo anterior, según la estructura del puesto, una persona supervisa varias tareas por lo que presenta amplitud vertical.

Formalización: El grado de formalización para el nivel institucional es bajo, debido a que las funciones de los entes de Dirección y Gobierno no se encuentran estandarizadas, ni el comportamiento de sus miembros es guiado por procedimientos, gracias a la complejidad de los cargos.

Staff de apoyo y tecnoestructura: El mando estratégico cuenta con una estructura de apoyo sólida, que tiene gran importancia porque son quienes dan acompañamiento constante a las Directivas de la Institución, facilitando la toma de decisiones y el crecimiento de la organización.

La estructura de la Institución, tiene tres frentes;

- Gestión de comunicación institucional,
- Gestión de direccionamiento estratégico

- Gestión integral (calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo).

5.3. Nivel divisional

Línea media Centralización: El poder formal de la toma de decisiones en la línea media en la Institución está dado a través de las Vicerrectorías (ver Tabla 1).

Tabla 5. Vicerrectorías en la Institución Universitaria Pascual Bravo

VICERRECTORÍAS	
Académica	Dirección estratégica que lidera, administra y coordina la
Administrativa y	Dirigir y coordinar lo referente a la ejecución de las
Financiera	operaciones financieras; planear y ordenar las actividades
Investigaciones	Investigación, desarrollo tecnológico y la innovación de la
	Institución

Fuente. Elaboración propia

Especialización: La Institución presenta un bajo grado de especialización, pese a que las funciones están debidamente descritas en el Estatuto General o en las resoluciones internas. El control de la realización de las actividades o funciones está dado a través de los resultados de la gestión de cada una de las Vicerrectorías. De otra parte, presenta amplitud horizontal dado que cada una debe cumplir con varias funciones. Adicionalmente, según la característica del puesto, cada vicerrectoría supervisa varias tareas por lo que presenta amplitud vertical.

Formalización: En la Institución la formalización está dada de acuerdo a las reglas, definidas en el Estatuto y las resoluciones internas; sin embargo, a la hora de la ejecución de las funciones no es fácil estandarizar el comportamiento de sus miembros, debido a la complejidad de los cargos.

Staff de apoyo y tecnoestructura Centralización: el staff de apoyo y la tecnoestructura, por su naturaleza de soportar o acompañar no tienen ninguna posibilidad en la toma de decisiones, sus funciones principales son de asesoría al mando estratégico y la línea media o en el desarrollo de procesos en el nivel operativo.

Tabla 6. Estructura del Staff de apoyo

ESTRUCTURA DEL STAFF DE APOYO	
1.	Comité de Sistemas de control
2.	Comité de Salud Ocupacional.
3.	División del Medio Universitario.
4.	Oficina de Proyección Social
5.	Comité de Méritos y Estímulos

Fuente. Elaboración propia

5.4. Nivel operacional

La universidad presenta una sólida estructura a nivel operacional, con tres oficinas que apoyan lo relacionado con la infraestructura e información, dos oficinas que apoyan las actividades de los estudiantes (biblioteca y quejas y reclamos) y una división de servicios generales.

Centralización: En el nivel operacional no existe la posibilidad de toma de decisiones, dado que allí se opera a través de las decisiones tomadas en el nivel institucional y en el nivel divisional.

Especialización: Los docentes en la Institución presentan altos grados de especialización y a la vez autonomía en el desempeño de sus funciones, siguen patrones estandarizados normalmente establecidos por los entes de dirección. Además, presenta amplitud horizontal dado que cada docente ejerce varias funciones.

Formalización: La Institución instaure una serie de reglas para diferentes tipos de situaciones, las cuales son presentadas a través de manuales de procedimientos y flujogramas.

Indicadores de Gestión (IG)

La pretensión de esta categoría es hacer un comparativo de algunas variables de la Institución, que puedan determinar la eficiencia y efectividad de su gestión. Las categorías que se tendrán en cuenta en el análisis de los indicadores de gestión son:

- Formación académica de los docentes,
- Programas acreditados de alta calidad,
- Estadísticas poblacionales,
- Exámenes de calidad ECAES,
- Artículos indexados en Revistas Especializadas, información obtenida de Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), correspondiente al periodo 2017.

5.4.1. Formación académica de los docentes

Según el decreto 1075 de 2015, el personal académico deberá tener niveles de formación pedagógica y profesional necesarios para desarrollar satisfactoriamente las actividades académicas en correspondencia con la naturaleza, modalidad, metodología, estructura y complejidad del programa. A continuación, se especifica la formación de los docentes de Institución, teniendo en cuenta pregrado, especialización, magíster y doctorado.

Tabla 7. Formación de los docentes, año 2017

NIVEL DE FORMACIÓN	NÚMERO DE DOCENTES
Pregrado	163
Especialización	134
Magíster	136
Doctores	9

Fuente. Elaboración propia

Se puede identificar que, pese a las exigencias de la Institución y el Estado en relación con la formación de los docentes, aún se cuenta con un promedio muy alto de docentes que tienen como base de su formación únicamente el pregrado, el promedio es 36,87 %.

En cuanto a los docentes que cuentan con maestría; el promedio es del 30,76 %. Aparte, los docentes que cuentan con doctorado es del 2,03 %, el porcentaje es preocupante, debido a que es una variable exigida por el gobierno nacional para la acreditación institucional y la acreditación de programas de alta calidad de la Institución.

5.4.2. Programas académicos de calidad

Dentro de las distintas modalidades propuestas en el plan de estudios se relacionan a continuación los programas que cuentan con acreditación de alta calidad y el total de programas presentes en la Institución.

Tabla 8. Programas de pregrado, posgrado vs programas de pregrado acreditados con alta calidad, año 2017

PROGRAMAS	NO. DE PROGRAMAS
Total de Programas de Pregrado	17
Programas de Pregrado acreditados con alta calidad	3
Programas de posgrado	2

Fuente. Elaboración propia

La Institución ofrece a la comunidad estudiantil 17 programas de pregrado, de los cuales 3 están acreditados con alta calidad; sin embargo, es importante analizar los programas de pregrado vs programas de pregrado acreditados con alta calidad de Institución es del 17,64%, un promedio muy bajo en relación a los esfuerzos que se realizan a nivel interno para conservar una competitividad en el mercado.

5.4.3. Estadísticas poblacionales

Tabla 9. Número de graduados entre los años 2012 a 2017 en las categorías de pregrado y posgrado.

NIVEL DE FORMACIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pregrado	645	743	790	832	840	935
Posgrado	4	12	9	20	30	32

Fuente. Elaboración propia

El total de estudiantes graduados en pregrado en el periodo 2012 - 2017 es de 97,81% en pregrado y el 2,19 % posgrado. En este análisis es importante resaltar que la Institución tiene un bajo porcentaje de graduados posgrado y que a la fecha no tiene graduados en maestría ni doctorado.

5.4.4. Exámenes de calidad ECAES

Los exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior (ECAES) son las pruebas académicas de carácter oficial y obligatorio que forman parte de un conjunto de instrumentos que la normatividad dispone para evaluar la calidad del servicio educativo. A continuación, se observa los estudiantes que presentaron el examen ECAES y obtuvieron un puntaje superior al 75%. En este análisis se tuvo en cuenta la totalidad de estudiantes graduados en el periodo 2017.

Tabla 10. Examen de ECAES con puntaje superior al 75% periodo 2017

EXÁMENES DE CALIDAD ECAES	NÚMERO DE ESTUDIANTES
Estudiantes con Puntajes superiores al 75%	175
Nivel de Inglés de estudiantes en B2 - ECAES	8
Graduados Pregrado	926
Porcentaje Total Pregrado/ECAES Sup 75%	18,9

Fuente. Elaboración propia

Los estudiantes que presentaron el examen, se graduaron y lograron un porcentaje superior al 75%, tan solo fue el 22,4% y nivel de inglés en B2 fue el 1 %. Estos resultados generan inquietud y se sigue trabajando para mejorar estos resultados.

5.4.5. Investigación y artículos indexados en revistas especializadas

La investigación es una de las tres funciones misionales de la Institución de Educación Superior, para este análisis se toman los grupos de investigación categorizados en el periodo 2018.

Tabla 11. Grupos de investigación categorizados en 2017

Categoría COLCIENCIAS	Número de grupos
A1	0
A	0
B	2
C	3
Total Grupos	5

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la clasificación de los grupos de investigación en la convocatoria de Colciencias, durante el periodo 2017, se encontró que hay 5 grupos categorizados en B y C.

Según los resultados anteriores, se demuestra que la investigación no ha sido una prioridad para la Institución ni para el Estado, quizá por la falta de recursos económicos o tal vez hay una falta de interés por parte de las directivas, docentes y estudiantes de buscar el conocimiento a través de la experiencia propia; sin embargo, la sociedad en general espera que se fortalezca la investigación en la Institución porque con ella se podrá aportar contenidos que eleven el nivel académico. Por otro lado, permitirá tanto al docente como al estudiante traspasar la barrera existente entre el estudiante y el profesional, el cual generará un valor agregado a la sociedad, dado que permitirá que los nuevos profesionales sean más competitivos e innovadores en el sector productivo.

De lo anterior podemos concluir que en la Institución se encontró que las prácticas administrativas utilizadas están fundamentadas principalmente en la teoría de la burocracia y de la contingencia. La Institución hace uso de los elementos de la teoría de la burocracia dados por Weber. Se identifica claramente la subordinación según la escala jerárquica, parametrizada a través del organigrama de la Institución, y desde luego, el cumplimiento de la normatividad; no solo la establecida por el Estado, sino también las normas estipuladas dentro de la Institución. Por otra parte, en relación a la

teoría de la contingencia, se evidencia el uso de las variables estructurales, según Lawrence y Lorsch; los grados diferenciales en los distintos niveles de formalización, centralización y especialización, llevándolas a ser organizaciones mecánicas-centralizadas, lo que impide actuar de manera más adaptada a los cambios que genera el entorno no solo nacional sino también el internacional.

La estructura organizacional, en el Nivel Institucional, en el mando estratégico, está regulada por el Estado a través de las leyes y decretos. Allí se establecen los principales órganos de dirección e impone la presencia del Estado de manera significativa en el Consejo Directivo, el ente más importante de dirección y toma de decisiones en las universidades. Es evidente que en Colombia no es suficiente que el Estado lidere los procesos de educación a través de las reformas legales y los aportes financieros, sino que además exige su participación activa en los procesos de toma de decisiones de las instituciones de Educación Superior públicas.

El directivo más importante de la institución es el Rector, quien cumple con un conjunto importante de funciones relacionadas con la gestión estratégica, principalmente la evaluación, planificación, calidad y desarrollo, así como la comunicación y vinculación institucional; sin embargo, causa curiosidad los requisitos básicos exigidos para ocupar este cargo. No son coherentes los requisitos que se exigen para un docente de carrera con los que se exige para la persona más importante de la Institución.

El Nivel Divisional está integrado por las vicerrectorías, la mayoría se ocupan únicamente de la administración, la parte financiera, la académica y la Investigación.

La asignación de los recursos financieros no es suficiente, ni siquiera se puede calificar como la necesaria; y lo que se aporta a la Institución, se aleja de lo justo, transparente y equitativo. De otra parte, hay incongruencia entre los aportes y lo que se espera de la calidad de la educación superior.

Los pasos dados hacia la calidad de la educación superior han sido cortos y lentos; es necesaria una renovación en la docencia, no solo en la formación académica de los docentes sino también en los desarrollos tecnológicos y la apropiación de los mismos; actualizaciones constantes que mejoren sus capacidades didácticas y sus métodos de enseñanza y de esta forma, fortalecer la calidad de la educación, partiendo de la base fundamental de la misma que son los docentes.

Los resultados del examen de ECAES no son congruentes con los índices de calidad que se han analizado para la Institución, lo que deja un sinsabor, debido a que los resultados no son los mejores, y los mejores no son los esperados.

La intención del Estado en relación a la integralidad de la docencia, la investigación y la extensión universitaria se encuentra lejos de alcanzar; con esfuerzo se logra desarrollar medianamente la docencia; no hay crecimiento ni desarrollo en la investigación y menos de extensión universitaria.

No existe una manera única de administrar la Institución de Educación Superior, ni tampoco garantiza que está mejor definida su estructura organizacional o que recibe mayores recursos financieros y humanos, obtenga los resultados que se esperan o se necesitan. Es claro que se deben hacer cambios importantes, porque se demostró que la Institución no es competitiva a nivel internacional; se debe elevar la calidad de la educación y generar profesionales creativos, que tengan la capacidad de innovar y competir a nivel internacional, que puedan aportar cambios que generen valor agregado a la economía y a la sociedad en general.

Teniendo en cuenta lo anterior, todos los agentes que participan en los procesos de educación tendrán que hacer un mejor esfuerzo para elevar la calidad de la educación en Colombia, no solo a través de la generación de mayores y equitativos recursos a la

Institución sino también a través de las políticas que permitan tener mayor autonomía universitaria.

5.5. Comparativo con el modelo *Tuning* y su avance al modelo de competencias de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

Entendido desde el concepto de la Universidad como eje principal de gobierno en la transformación y ejercicio de creación de seres humanos competitivos y dinámicos, con la capacidad de generar nuevos conocimientos para promover el crecimiento económico y social, (García A. , 2013) se realiza un análisis de la aproximación del modelo de gobernanza actual en la Institución Universitaria Pascual Bravo con relación al modelo basado en competencias *Tuning*, el cual por medio de la determinación de competencias genéricas y específicas busca impactar a nivel social en el ser, en el hacer y en el saber hacer, teniendo en cuenta que el mismo, no se centra en los sistemas educativos (responsabilidad de los gobiernos) sino en las estructuras y el contenido de los estudios (responsabilidad de las instituciones de educación superior), (Bravo, 2015)

Por tanto, tomando como referencia a la planta docente de la Institución y empresas como actores estratégicos, en la determinación de un comparativo con el modelo *tuning* se desarrollaron 30 encuestas a docentes internos de la Institución en el área de Ingeniería Eléctrica y 32 encuestas a empresas del sector industrial, en las cuáles los estudiantes miden de manera continua el saber hacer, obteniendo en cada una el resultado de las competencias determinadas en el modelo, en las cuales se solicitó calificar de 1 a 5 siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto, los valores obtenidos para cada cuestionamiento fueron los siguientes:

Tabla 12. Resultados de la encuesta en relación con las competencias de los estudiantes y egresados de la Institución Universitaria Pascual Bravo

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL APRENDIZAJE POR COMPETENCIAS	
Competencias instrumentales	
Capacidad de análisis y síntesis	
Medición en 5	19,3
Medición en 4	61,5
Medición en 3	17,9
Medición en 2	1,95
Capacidad de organizar y planificar	
Medición en 5	24,05%
Medición en 4	61,50%
Medición en 3	12,80%
Medición en 2	1,65%
Conocimiento generales básicos	
Medición en 5	29,40%
Medición en 4	48,20%
Medición en 3	22,40%
Conocimiento básico de la profesión	
Medición en 5	32,75%
Medición en 4	56,15%
Medición en 3	11,30%
Comunicación oral y escrita en la propia lengua	
Medición en 5	15,95
Medición en 4	48,2
Medición en 3	32,6
Medición en 2	3,25
En segunda lengua	
Medición en 5	0

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL APRENDIZAJE POR COMPETENCIAS	
Medición en 4	17,75
Medición en 3	51,5
Medición en 2	24,45
Medición en 1	6,8
Manejo del ordenador	
Medición en 5	27,5
Medición en 4	58,05
Medición en 3	12,9
Medición en 2	1,75
Medición en 1	0
Habilidad en gestionar información	
Medición en 5	19
Medición en 4	50
Medición en 3	29,15
Medición en 2	2
Medición en 1	0
Resolución de problemas	
Medición en 5	27,6
Medición en 4	57,8
Medición en 3	12,9
Medición en 2	1,75
Medición en 1	0
Capacidad en la toma de decisiones	
Medición en 5	32,2
Medición en 4	59,7
Medición en 3	8,25
Medición en 2	0
Medición en 1	0
Crítica y autocrítica	

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL APRENDIZAJE POR COMPETENCIAS	
Medición en 5	19,4
Medición en 4	59,45
Medición en 3	19,45
Medición en 2	1,65
Medición en 1	0
Trabajo en equipo	
Medición en 5	45
Medición en 4	41,95
Medición en 3	13,05
Medición en 2	0
Medición en 1	0
Habilidades interpersonales	
Medición en 5	38,65
Medición en 4	51,65
Medición en 3	9,7
Medición en 2	0
Medición en 1	0
Trabajo en equipo multidisciplinar	
Medición en 5	33,85
Medición en 4	55
Medición en 3	11,2
Medición en 2	0
Medición en 1	0
Comunicación con expertos de otras áreas	
Medición en 5	17,6
Medición en 4	63,05
Medición en 3	17,75
Medición en 2	1,9
Medición en 1	0

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL APRENDIZAJE POR COMPETENCIAS	
Diversidad y multiculturalidad	
Medición en 5	29,3
Medición en 4	46,55
Medición en 3	24,15
Medición en 2	0
Medición en 1	0
Trabajar en contextos internacionales	
Medición en 5	11,15
Medición en 4	38,65
Medición en 3	43,45
Medición en 2	7,5
Medición en 1	0
Compromiso ético	
Medición en 5	51,55
Medición en 4	35,55
Medición en 3	12,75
Medición en 2	1
Medición en 1	0
Competencias sistémicas	
Aplicar conocimientos en la práctica	
Medición en 5	47,3
Medición en 4	38,2
Medición en 3	14,45
Medición en 2	0
Medición en 1	0
Habilidades para investigar	
Medición en 5	19,15
Medición en 4	43,55

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL APRENDIZAJE POR COMPETENCIAS	
Medición en 3	29,05
Medición en 2	8,4
Medición en 1	0
Capacidad de aprender	
Medición en 5	38,65
Medición en 4	46,8
Medición en 3	12,9
Medición en 2	1,5
Medición en 1	0
Adaptación a nuevas situaciones	
Medición en 5	30,55
Medición en 4	58,35
Medición en 3	10,3
Medición en 2	1
Medición en 1	0
Generar nuevas ideas	
Medición en 5	28,85
Medición en 4	58,2
Medición en 3	11,25
Medición en 2	1,5
Medición en 1	0
Liderazgo	
Medición en 5	33,45
Medición en 4	50,3
Medición en 3	16,25
Medición en 2	0
Medición en 1	0

Fuente. Elaboración propia

Determinado por el enfoque de competencias genéricas y específicas medidas en las áreas temáticas de las preguntas establecidas en el modelo *tuning*, con una prevalencia a la orientación del reconocimiento de habilidades, conocimiento y contenido de los estudiantes de la institución, se puede decir que tras hacer la lectura de las encuestas para ambos actores estratégicos la Institución Universitaria Pascual Bravo, se encuentra en un porcentaje de aproximación a las competencias del modelo *tuning* en promedio general lo siguiente:

Medición en 5	28,1854167
Medición en 4	50,14375
Medición en 3	18,9875
Medición en 2	2,5256875
Medición en 1	0,28333333

Lo que mide según las líneas de enfoque del modelo la 1 y 2 de su referencia, un estado de aproximación en las competencias interpersonales, sistémicas e instrumentales un puntaje predominante en 4 con un 50.1%, lo que muestra como la institución ha mostrado un enfoque dominante desde el hacer, sin dar una formación que permita preparar a los estudiantes para un modelo de sociedad contemporánea en la cual se da relevancia al manejo de una segunda lengua y a la capacidad autocrítica que le permita dominar y enfocar su conocimiento hacia la innovación y el desarrollo de habilidades tecnológicas, se destaca también la relevancia en el hacer de parte de la Institución Universitaria Pascual Bravo, de acuerdo a los resultados obtenidos del Observatorio laboral para la educación, en el cual de acuerdo al último reporte la Institución Universitaria Pascual Bravo, en el cruce de los datos académicos de los graduados con los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, específicamente los relacionados con los aportes al régimen contributivo de salud (EPS), de las administradoras de riesgos laborales (ARL) y de las administradoras de fondos de pensiones (AFP), los cuales se registran en la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) que administra el Ministerio de Salud y Protección Social y la del Registro Único de Aportantes (RUA) administrada por la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), (Observatorio Laboral para la Educación, 2016), mostró un alto

índice de empleabilidad, aunado a un mayor % de pago con relación al índice nacional para personal graduadas en las mismas carreras, por lo que puede decirse que la Institución Universitaria Pascual Bravo, más allá de considerar los títulos como un factor de relevancia en el proceso de formación, al medir las competencias genéricas como lo hace el modelo *tuning* desde el punto de vista instrumental, interpersonal y sistémico, y específicamente de acuerdo al área relacionadas con el desarrollo de destrezas técnicas en el hacer y el enfoque desde el conocimiento, hacen que el perfil del estudiante de la Institución y del egresado presente un mayor atractivo al permitir un mayor índice de flexibilidad y autonomía en la construcción del currículo, al evidenciar mayores fortalezas en el saber hacer y su pertinencia social y académica en la demostración de liderazgo, trabajo en equipo y compromiso social.

5.6. Definición de Estudiante

Es necesario hacer una redefinición del concepto de estudiante y mostrar la evolución para la Institución sobre lo que es en el momento actual, en el marco de la Sociedad del Conocimiento.

En 1860 Pascual Bravo Echeverri escribía:

“El estado debería facilitar al pueblo el aprendizaje de artes y oficios, con la intención clara de moldear y enderezar, mediante el ejemplo y el estudio teórico y práctico, las vidas sin brújula y sin método”.

Pascual Bravo Echeverri (1838 - 1864).

En el 2018, hago un acercamiento tomando como base, a Reuven Feuerstein y como entorno la Sociedad del Conocimiento:

“Es un potencial para desarrollar, en torno a un objeto de formación, que el escoge como proyecto a lo largo de su vida”.

Adaptación del autor, de Reuven Feuerstein (1921 – 2014).

Conclusiones

A. Dimensión teórica:

- i. El concepto general de gobernanza responde a la necesidad de un enfoque amplio para el estudio de la Universidad Pública tanto a nivel de organización específica como a nivel institucional, en tanto fuente de normas que interaccionan con el marco institucional de las políticas públicas que en primer instancia acotan su actuación, y en este sentido, la Universidad contribuye a la conservación del estatus quo social; pero potencialmente pueden modificar dicho marco y reorientarlo al cambio social, en la medida en que consolide su estatuto de Agente de Cambio Social mediante el fortalecimiento y consolidación de su regimen de gobernanza Universitaria.
- ii. Para la construcción de este concepto de Gobernanza Universitaria se partió de un enfoque sociológico amplio de modo que se incorporaran todos los elementos de diversidad, dinamismo y complejidad que implica el estudio de la Universidad como organización particular y al mismo tiempo como articulador de la acción social con la gestión estatal en la que descansa su capacidad potencial como agente de cambio social.
- iii. Para tratar el tema de la innovación y transformación social, se recurrió a las aportaciones de la economía evolutiva con la incorporación del territorio como categoría central de análisis así como del neoinstitucionalismo económico con la referencia de autores como Guiddens, Helsing y Hodgson y para la construcción de tipologías de la gobernanza, bajo esta perspectiva territorialista se retomó a Torres, Velazquez y Rosales, autores adscritos a la geografía de la gobernanza, las cuales fueron adecuadas para el desenvolvimiento de la tesis doctoral.

B. Dimensión empírica.

- i. En el desarrollo de la investigación, se evidencia como el concepto de gobernanza universitaria se encuentra aún en proceso de estructuración en la Institución Universitaria Pascual Bravo, pues no hay un consenso sobre lo que significa. Se encuentran casos en los que muchas de las definiciones se acuñan más a la

creación de políticas y reglamentaciones por parte del gobierno, que al trabajo concertado y participativo de diferentes actores con cuotas e intereses distintas de poder. También existen otros planteamientos que la definen como campos de concertación y toma de decisiones. Se asocia más al término de “buena gobernanza” establecido por los organismos internacionales, donde se convierte más en un discurso, que busca la conservación del status quo del sistema capitalista, en donde los problemas no son colectivos o sociales, sino por el contrario, individuales y se trata de generar lineamientos y directrices que ayuden a que ese individuo pueda obtener el mejor provecho de las situaciones, sin importar realmente lo que aqueje o requiera la sociedad.

- ii. En cuanto al regimen de gobernanza universitaria en la Institución Universitaria Pascual Bravo se encontro que mas que gobernanza, las prácticas administrativas están fundamentadas principalmente en la teoría de la burocracia y la contingencia. Se identifica claramente la subordinación según la escala jerárquica, parametrizada a través del organigrama, y desde luego, el cumplimiento de la normatividad; no solo la establecida por el Estado, sino también las normas estipuladas dentro de la Institución. Por otra parte, en relación a la teoría de la contingencia, se evidencia el uso de las variables estructurales, los grados diferenciales en los distintos niveles de formalización, centralización y especialización, llevándola a ser una organización mecánica-centralizada, lo que impide actuar de manera más adaptada a los cambios que genera el entorno no solo nacional sino también el internacional.
- iii. La estructura organizacional, en el nivel institucional, en el mando estratégico, está regulada por el Estado a través de las leyes y decretos. Allí se establecen los principales órganos de dirección e impone la presencia del Estado de manera significativa en el Consejo Directivo, el ente más importante de dirección y toma de decisiones en la universidad. Es evidente que en Colombia no es suficiente que el Estado lidere los procesos de educación a través de las reformas legales y los aportes financieros, sino que además exige su participación activa en los procesos de toma de decisiones de la institución por ser de Educación Superior Pública.
- iv. El directivo más importante de la institución es el Rector, quien cumple con un conjunto importante de funciones relacionadas con la gestión estratégica,

principalmente la evaluación, planificación, calidad y desarrollo, así como la comunicación y vinculación institucional; sin embargo, causa curiosidad los requisitos básicos exigidos para ocupar este cargo. No son coherentes los requisitos que se exigen para un docente de cátedra con los que se exige para la persona más importante de las instituciones de Educación Superior. El Nivel Divisional está integrado por las vicerrectorías, la mayoría se ocupan únicamente de la administración, la parte financiera, la académica y la Investigación.

- v. La asignación de los recursos financieros no es suficiente, ni siquiera se puede calificar como la necesaria; y lo que se aporta a la Institución, se aleja de lo justo, transparente y equitativo; De otra parte, hay incongruencia entre los aportes y lo que se espera de la calidad de la educación superior, no hay manera de mejorar la educación en Colombia sino a través de una verdadera inversión por parte del Estado. En esta dimensión, las posibilidades de una autonomía financiera, como la planteada por Burton R Clark, condición necesaria para una plena Gobernanza Universitaria, esta muy distante de las capacidades institucionales del conjunto de Profesores de IUPB.
- vi. Los pasos dados hacia la calidad de la educación superior han sido cortos y lentos; es necesaria una renovación en la docencia, no solo en la formación académica de los docentes sino también en los desarrollos tecnológicos y la apropiación de los mismos; actualizaciones constantes que mejoren sus capacidades didácticas y sus métodos de enseñanza y de esta forma, fortalecer la calidad de la educación, partiendo de la base fundamental de la misma que son los docentes. Los resultados del examen de ECAES no son congruentes con los índices de calidad que se han analizado para la Institución, lo que deja un sinsabor, debido a que los resultados no son los mejores y los mejores no son los esperados.
- vii. No existe la garantía que está es la mejor estructura organizacional o que recibiendo mayores recursos financieros y humanos, obtenga los resultados que se esperan o se necesitan. Es claro que se deben hacer cambios importantes, porque se demostró que la Institución no es competitiva a nivel internacional; se debe elevar la calidad de la educación y generar profesionales creativas, que tengan la capacidad de innovar y competir a nivel internacional, que puedan aportar cambios

que generen valor agregado a la economía y a la sociedad en general.

- viii. En cuanto al Análisis de la función de una institución de educación superior en el contexto social actual la Institución Universitaria Pascual Bravo ha mostrado un enfoque dominante desde el hacer, sin dar una formación que permita preparar a los estudiantes para un modelo de sociedad contemporánea en la cual se da relevancia al manejo de una segunda lengua y a la capacidad autocrítica que le permita dominar y enfocar su conocimiento hacia la innovación y el desarrollo de habilidades tecnológicas
- ix. Más allá de considerar los títulos como un factor de relevancia en el proceso de formación, al medir las competencias genéricas como lo hace el modelo *tuning* desde el punto de vista instrumental, interpersonal y sistémico, y específicamente de acuerdo al área relacionadas con el desarrollo de destrezas técnicas en el hacer y el enfoque desde el conocimiento, hacen que el perfil del estudiante de la Institución y del egresado presente un mayor atractivo al permitir un mayor índice de flexibilidad y autonomía en la construcción del currículo, al evidenciar mayores fortalezas en el saber hacer y su pertinencia social y académica en la demostración de liderazgo, trabajo en equipo y compromiso social.

C. Que sigue: Recomendaciones

- i. Se requiere cambiar (Refundar) la estructura de la gobernanza universitaria de la Institución Universitaria Pascual Bravo, a través de la creación de políticas públicas participativas y congruentes con las necesidades y nuevos entornos de los actores acordadas entre sí, de tal manera que la participación no dependa del funcionario de turno, ni de los esfuerzos individuales de los actores, sino de una posición de ciudad, bajo la cual cada integrante asuma su rol y su responsabilidad en el manejo de la Institución.
- ii. Se está haciendo una Agenda Estratégica 2020 – 2038 la cual será cumplida a través de planes de desarrollo cuatrienales por los rectores nombrados hasta cumplir 100 años.

Referencias Bibliográficas

- Ballestera, F., Llopb, S., Querol, X., & Espluguesa, A. (2014). Evolución de los riesgos ambientales en el contexto de la crisis económica. Informe SESPAS 2014. *Gac Sanit*, 51–57.
- @Medellín. (2018). *Quiénes somos*. Obtenido de arroamedellín: <http://arroamedellin.edu.co/sobre-nosotros>
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México.: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilera, M., & Pavón, S. (2013). Encuentro de Rectores 2013: "Gobernanza universitaria" Seminario Internacional. *Estrategias de gobernanza para las instituciones de educación superior* (págs. 1-16). Cartagena: Fundación Internacional.
- Alcántara, A. (2014). Gobernanza en la educación superior. En A. Teodoro, & J. Beltrán, *Sumando voces Ensayos sobre educación superior en términos de igualdad e inclusión social* (pág. 375). Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Apaza, M. (2015). *Configuraciones y características actuales de la universidad en relación a los modelos tradicionales*. Ciudad de Mendoza, Argentina: Facultad de Educación, Universidad Nacional de Cuyo.
- Aznar, P., & Martínez, M. (2014). La perspectiva de la sostenibilidad en la sociedad del conocimiento interconectado: gobernanza, educación, ética. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 37-60.
- Barba Álvarez, A. L. (2012). *Instituciones de Educación Superior, políticas públicas y organización*. Ciudad de México: Barba Álvarez, Antonio. Lobato Caballero, Odette. 2012. InstitucioMiguel Ángel Porrúa, librero – editor. Universidad

Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa.

- Becerril, C. (2015). El papel del Estado en el alivio a la pobreza en la era neoliberal Una aproximación teórica. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 369-394.
- Binks, M. &. (1990). *Entrepreneurship and Economic Change*. Inglaterra: McGraw-Hill .
- Bolívar, A. (2007). La planificación por competencias en la reforma de Bolonia de la educación superior: un análisis crítico. *Educação Temática Digital*, 68-94.
- Bravo, N. (2015). *Competencias proyecto Tuning -Europa, Tuning-América Latina*. Europa: Tuning.
- Brenner, L., Rosales, R., Bosch, C., Helmsing, B., Gómez, G., Leinert, C., . . . Palacios, G. (2015). *Geografía de la gobernanza. Dinámicas multiescales de los procesos económico – ambientales*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana .
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 137-159.
- Cabra, F. (2008). La evaluación y el enfoque de competencias: tensiones, limitaciones y oportunidades para la innovación docente en la universidad. *Revista escuela de administración de negocios*, 91-106.
- Cabrero, E. (2017). La evolución de la política de ciencia, tecnología e innovación en México 1930–2017: allanando el camino hacia un Sistema Nacional de Conocimiento e Innovación. *Riceg*, 45-63.
- Cabrero, E. (2017). La evolución de la política de ciencia, tecnología e innovación en México 1930–2017: allanando el camino hacia un Sistema Nacional de Conocimiento e Innovación. *Riceg*, 45-63.

- Castillo, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre las universidades y empresa. *Revista Nacional de administración*, 85-94.
- Castillo, M., & Gamboa, R. (2012). Desafíos de la educación en la sociedad actual. *Diálogos educativos*, 55-69.
- Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 85-94.
- Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (1996). *Handbook of organization studies*. London: Taylor and Francis Group.
- Consejo Nacional de Acreditación CNA. (2014). *Lineamientos para la acreditación de programas*. Bogotá DC: Consejo Nacional de Acreditación.
- CRUE. (2015). *La gobernanza de la universidad y sus entidades de investigación e innovación*. España: Fundación C y D.
- De la Cruz, C., & Sasia, P. (2008). La responsabilidad de la universidad en el proyecto de construcción de una sociedad. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 17-52.
- Didriksson, A. (2014). La Universidad en la sociedad del conocimiento: hacia un modelo de producción y transferencia de conocimiento y aprendizajes. *Avaliação*, 549-559.
- Escorcía, R., Gutiérrez, A., & Henríquez, H. (2007). La educación superior frente a las tendencias sociales del contexto. *Educación y Educadores*, 63-77.
- Esteve, F., & Gisbert, M. (2011). El nuevo paradigma de aprendizaje y nuevas tecnologías. *Revista de Docencia Universitaria*, 9(3), 55-73.
- Francésa, F., & Bussib, G. (2014). Análisis del impacto del cambio climático en el ciclo

- de sedimentos de la cuenca del río Ésera (España) mediante un modelo hidrológico . *RIBAGUA – Revista Iberoamericana del Agua*, 14–25.
- García, A. (2013). Reflexiones acerca de la gobernanza de las universidades públicas. *INGENIO (CSIC-UPV)*, 1-10.
- García, A. (2015). *Marco de referencia de las competencias del proyecto tuning para América Latina: gestión y evaluación de proyectos, compromiso ético y compromiso con la calidad*. Medellín: Universidad San Buenaventura Medellín.
- Girón, A. (2015). AUSTERIDAD, INEQUIDAD Y DESIGUALDAD. *Revista Problemas del Desarrollo*, 3-10.
- Guerrero, M, Solís, P, & Gómez, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 210-225.
- Hall, R. H. (1992). *Organización, estructura, procesos y resultados en las organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Helmsing, A. (., & Fonseca, P. E. (2011). La economía política institucional del desarrollo local: Dos cuentos de turismo en Brasil. *EURE*, 31 a 37.
- Helmsing, A. H. (1999). Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación. *Estudios latinoamericanos urbano regionales*, Vol. 25, No. 75, pp. 5-39.
- Helmsing, A., & Ellinger, P. (2011). La economía política institucional del desarrollo local: dos cuentos de turismo en Brasil . *EURE*, 31-57.
- Hodgson, G. (1999). *Evolución e instituciones: sobre la economía evolutiva y la evolución de la economía*. Londres:: Cheltenham: Edward Elgar.
- Institución Universitaria Pascual Bravo . (2017). *Documento maestro Ingeniería Eléctrica*.

Medellín: Institución Universitaria Pascual Bravo .

Kehm, B. (2012). *La nueva gobernanza en los sistemas universitarios*. Barcelona: Ediciones Octaedro.

Kehn, B. (2011). *La gobernanza en la educación superior sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Barcelona: Ediciones Octaedro.

Kooiman, J. (1993). *Modern Governance: New Government ,Society Interactions*. Londres: SAGE Publications Ltd.

Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications Ltd.

Lascoumes, P. L. (2014). *Sociología de la Acción Pública*. Ciudad de México: El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales.

Lascoumes, P. L. (2014). *Sociología de la Acción Pública*. Mexico: El Colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales.

Lascoumes, P., & Le Galè, P. (2007). Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments –From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. *Governance*, 1-21.

Lascoumes, P., & Le Galè, P. (2007). Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments –From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. *Governance*, 1-21.

Launay, C. (2006). *El uso del concepto de gobernanza o/y gobernabilidad en Colombia*. Obtenido de Instituto sobre investigación y debate sobre la gobernanza: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-236.html>

Milanés, Y., Solís, F., & Navarrete , J. (2010). Aproximaciones a la evaluación del impacto

- social de la ciencia, la tecnología y la innovación. *Acimed*, 161-183.
- Ministerio de Educación Nacional. (2009). *Educación superior. Boletín informativo* .
Obtenido de Ministerio de Educación Nacional:
https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-92779_archivo_pdf_Boletin13.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Sistemas información*. . Obtenido de Ministerio de Educación Nacional: www.mineduacion.gov.co
- Misas, G. (2004). *La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo*. Bogotá DC: Universidad Nacional de Colombia .
- Montaño, H. L. (2001). Modernidad e institucionalidad universitarias. Desafíos y transformaciones. • *Montaño, Hirose Luis y Pedro C. Solís Pérez (2001).Modernidad e institucional Denarius, Revista de Economía y Administración Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa. , págs 13 - 32.*
- Mora, J. G. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de educación*, 2, 13-37.
- Morales, N., & Prieto, F. (2016). Gobernanza y Educación Superior. *Debates en evaluación y currículo* (págs. 3974-3984). Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Observatorio Laboral para la Educación. (2016). *Perfil académico y condiciones de empleabilidad: Graduados de educación superior (2001-2014)*. Bogotá DC: Observatorio Laboral para la Educación.
- Olarte, D., & Ríos, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión Sistemática

de la literatura científica de los últimos 10 años. *Revista de la Educación Superior*, 19-40.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). *Perspectivas económicas para América Latina*. Bogotá DC: OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2016). *Revisión de políticas nacionales en educación. La educación en Colombia*. Bogotá DC: Ministerio de Educación Nacional.

Organization of American States OAS. (2016). *Impacto social de la educación*. Obtenido de Organization of American States OAS: http://www.oas.org/udse/cd_educacion/cd/prie/Cap_5.pdf

Osorio, J., & Ossa, J. (2001). Notas para la historia de la universidad colombiana al cierre del siglo XX. *Informes de investigación y Ensayos inéditos*, 1-12.

Otálora, J. (2015). Sociología de la acción pública: una mirada a nuevos enfoques. *Desafíos*, 1-5.

Otálora, J. (2015). Sociología de la acción pública: una mirada a nuevos enfoques. *Desafíos*, 1-5.

Paur, A., Rosanigo, Z., & Bramati, P. (2006). La educación en la sociedad del conocimiento. *TE&ET'06*, 463-470.

Peters B. Guy, P. J. (2012). *Comparative Governance: Rediscovering the Functional Dimension of Governing*. Londres: OUP UK.

Placencia, M., Cárdenas, F., Pérez, C., Zumaya, C., & Hernández, H. (2011). Gobernabilidad y nueva gestión en las instituciones de educación superior. *CienciaUAT*, 49-53.

- Plata, L. (2006). La vinculación Universidad- Sociedad desde una perspectiva social. *Educación y educadores*, 79-93.
- Porras, F. (2016). *GOBERNANAZA*. Mexico: Instituto Mora.
- Quevedo , V., Chía , J., & Rodríguez , A. (2002). Midiendo el impacto. *Ciencia, Innovación y Desarrollo*, 1-13.
- Ramírez, G., Rosas, J., & Vargas, G. (2016). XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique. *Un modelo alternativo para el cambio organizacional* (pág. 63). México: Association Internationale de Management Stratégique.
- Rodríguez, M. (2011). Calidad de la educación superior en Colombia, ¿problema de compromiso colectivo? *Revista Educación y Desarrollo Social*, 44 -55.
- Rubio, F. (2012). Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de universidades. *Revista de Universidad y Sociedad del conocimiento* , 85-97.
- Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universiddes de rango mundial*. Washington: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A.
- Takayanagui, A. (2014). La universidad en la sociedad del conocimiento: hacia un modelo de producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes. *Revista da Avaliação da Educação Superior,, 19(3)*.
- Vázquez, G. M. (2015). La calidad de la educación. Reformas educativas y control social en América Latina. *Revista de Estudios Latinoamericanos*, 93-124.
- Villaseñor, J., Moreno, C., & Flórez, J. (2015). Perspectivas actuales sobre los rankings mundiales de universidades. *Revista de la Educación Superior resu.anuies.mx*, 41-67.

Anexos

Anexo 1. Proyecto Educativo Institucional

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PEI

Ejercicio de construcción participativa

Coordinación y redacción:

José Mario Calle Palacio

Juan Guillermo Rivera Berrío

Presentación

La Institución Universitaria Pascual Bravo es una institución de carácter público y del orden municipal, comprometida con el mejoramiento de la calidad, la responsabilidad social, la interacción efectiva con el sector productivo y, como apuesta de inclusión educativa, con los mejores estándares de formación integral.

El proyecto educativo institucional de la Institución Universitaria Pascual Bravo, es el resultado de un ejercicio de trabajo colaborativo realizado entre los diferentes actores de la Institución. Tiene como propósito principal servir de referente para el desarrollo institucional y enmarcar conceptualmente aspectos fundantes del quehacer Pascualino, así como plantear algunas visiones de las funciones misionales consagradas en la Ley 30 de 1992, en consonancia con las características y los aspectos a evaluar que propone el CNA en los Lineamientos para la Acreditación Institucional 2015.

La premisa generadora de esta actualización ha sido la necesidad de contar con un documento de fácil divulgación y apropiación por parte de toda la comunidad institucional, que sirva como una referencia conceptual, que se amplía y detalla en los documentos propios de cada programa académico, dirección, vicerrectoría o dependencia, y que se constituyen en el acervo documental e insumos de gestión de

las distintas instancias que conforman la Institución.

Historia de la Institución

Contar la historia de la Institución Universitaria Pascual Bravo no es una tarea ni corta ni fácil, ya que recoge episodios de la realidad social, política, industrial y educativa de una región. Sin embargo, es de gran valor conocer que, desde sus orígenes, ésta se funda con el propósito de contribuir al desarrollo y el fortalecimiento de capacidades laborales mediante la cualificación de personas en el ámbito de la técnica, bajo el modelo de escuela de Artes y Oficios, tendencia propia de la década de los treinta en el siglo pasado. Esta tendencia tiene origen en los ideales del prócer antioqueño Pascual Bravo Echeverri quien, desde su preocupación por la educación, sienta las bases para crear y desarrollar modelos educativos de formación para el trabajo que luego se consolidarían en las Escuelas de Artes y Oficios. En conmemoración a su natalicio, en 1938 se crea la institución educativa con el nombre de "Escuela de Artes y Oficios Pascual Bravo". Fenómenos como la creciente industrialización del Valle de Aburrá, así como el nacimiento de empresas y la expansión económica consecuencia de las migraciones de la postguerra, de la primera guerra mundial, permitieron el origen de una identidad formativa orientada hacia la industria y la técnica, vocación que se mantiene hasta hoy en consonancia con los cambios propios de las tecnologías y las sociedades.

Desde sus inicios, la Institución ha asumido con entereza, calidad y compromiso los retos que el sistema educativo y la demanda imponían. Si bien ha cambiado su naturaleza jurídica en consonancia con las normas vigentes para cada época, ha sabido conservar su carácter y el nombre que le ha valido reconocimiento y relevancia. En 1950 transita pues su naturaleza de: "Escuela Industrial de Artes y Oficios Pascual Bravo" a "Instituto Técnico Superior Pascual Bravo".

Como efecto de su mejoramiento continuo, calidad y reconocimiento, en 1966 desarrolla programas académicos de nivel intermedio y carácter tecnológico orientados hacia la electrónica y la producción industrial. Es en 1982 cuando se consolida como

"Instituto Tecnológico Pascual Bravo" y recibe del Congreso de la República, mediante la Ley 52 de ese mismo año, la autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio independiente, en consecuencia, en 1984, da inicio a programas de educación superior en la modalidad abierta y a distancia, atendiendo demandas de distintas subregiones del Departamento de Antioquia en programas de gran pertinencia e impacto como Tecnología Mecánica, Tecnología Electrónica y Tecnología Eléctrica.

En el año 2007, el Ministerio de Educación Nacional, otorga el cambio de naturaleza a Institución Universitaria, y se descentraliza del nivel central al municipal, mediante el Acuerdo 28 de 2008, condición que mantiene hasta hoy.

La Institución ha sabido revalorar su nombre, así como el del personaje histórico, Don Pascual Bravo Echeverri, de quien se retoma el arraigo en armonía con una visión de región, respetuosa del saber, del saber hacer y de la dignidad humana. Hoy, años después del nacimiento del prócer antioqueño y del origen de la Institución se conservan los más sólidos principios en articulación con las distintas necesidades de la época y el contexto.

Filosofía institucional

Misión

Somos una Institución Universitaria, líder en Educación Superior Tecnológica, comprometida socialmente, 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 en 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.

Objeto

La búsqueda, desarrollo y difusión del conocimiento en los campos de las humanidades, la ciencia, las artes, la técnica y la tecnología, mediante las actividades de investigación, docencia, extensión y proyección social realizadas en los programas de Educación Superior de pregrado y posgrado con metodologías presencial, abierta y a distancia, incluyendo educación virtual, puestas al servicio de una concepción integral del hombre y de la sociedad.

Valores Institucionales

Pertinencia: Entendida como el compromiso de los integrantes de la Institución Universitaria Pascual Bravo en el cumplimiento de la visión, la misión, las políticas, los valores y los principios en que se fundamenta la vida institucional, con el fin de generar sentimientos de identificación y pertinencia, en torno a lo que representa la Institución para cada uno de sus miembros y para la sociedad.

Respeto: entendido como el reconocimiento de los integrantes de la Institución Universitaria Pascual Bravo por los límites entre el ser y el deber ser, entre las relaciones que se generan en los procesos laborales; implica reconocer y acatar las normas establecidas para la convivencia y el trabajo que rigen la vida de la Institución.

Justicia: entendida como la práctica de equidad y la igualdad de oportunidades que son ofrecidas a cada uno de los integrantes de la comunidad de la la Institución Universitaria Pascual Bravo, sin que primen las jerarquías desestabilizadoras y el tráfico de influencias.

Responsabilidad: es el compromiso ético que se adquiere con la Institución Universitaria Pascual Bravo y los demás integrantes de la Institución, en el cumplimiento de los deberes encomendados, así mismo, es entendida como la capacidad para asumir las consecuencias de nuestros actos.

Participación: el derecho y el deber que tienen los diferentes estamentos a intervenir, democrática y oportunamente en los procesos que dan vida al desarrollo institucional.

Liderazgo: entendido como la capacidad de los integrantes de la Institución Universitaria Pascual Bravo, de tomar la iniciativa para promover e incentivar el

mejoramiento personal y del entorno. Contribuir al desarrollo de la sociedad a través de la puesta en escena, de sus conocimientos y la práctica de valores ciudadanos.

Conocimiento: entendido como el conjunto de saberes objetivos, técnicos, científicos y estéticos, que sirven de guía para la acción académica, para decidir qué hacer en cada momento y mejorar las consecuencias de esos actos; esto facilita la búsqueda del bien común y la puesta del saber al servicio de los demás, generando criterios para asumir lo local y lo global.

Pluralidad: se entiende como el reconocimiento de la diversidad de posturas ideológicas, culturales, étnicas, de género, de edad y otras condiciones individuales basadas en el principio de inclusión que garantiza la Constitución Colombiana.

Solidaridad: entendida como el compromiso, apoyo y respaldo de los integrantes de la Institución Universitaria Pascual Bravo, con el fin de proteger los intereses colectivos y patrimoniales de la Institución; con oportunidad para la convivencia y garantizando el bienestar de sus comunidades en situaciones de dificultades sociales, marginación, exclusión y riesgo; en aras de una formación humana y social.

Creatividad: entendida como la habilidad de los integrantes de la Institución Universitaria Pascual Bravo para resolver problemas de la vida cotidiana de manera eficaz e innovadora, a través del conocimiento y la convivencia social. Una comunidad con capacidad de plantear alternativas que permitan superar los obstáculos que surjan en el desempeño de la actividad académica, laboral y social.

Declaraciones institucionales

La Institución Universitaria Pascual Bravo, se define como un escenario plural de educación superior, de arraigada tradición y una apuesta de futuro en la formación tecnológica y humanista. Dicha formación se concibe más allá de los niveles de estudio definidos por la ley, para entenderse como la esencia del ser y el hacer institucional, en consonancia con las diversas interacciones con la sociedad, el sector productivo y el país, en procura de una formación integral que vincule el ser, el saber y el saber hacer contextualizado, en el marco del desarrollo personal, familiar, social y productivo de la región y el país.

Como protagonista de la transformación social, la Institución Universitaria Pascual Bravo, tiene un compromiso por la construcción de un entorno sostenible, donde el conocimiento tecnológico da respuesta a los retos aquí planteados: eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y servicios, convivencia armónica y de respeto por la pluralidad y cuidando de manera responsable el medio ambiente.

La Institución Universitaria Pascual Bravo, declara su vocación tecnológica como eje formativo e identitario. Asimismo, se concibe y concibe la educación como el medio de transformación social, responsabilidad que ha asumido la Institución desde sus orígenes y mantiene vigente. Este compromiso se evidencia, entre otros, en su carácter público, los estratos socioeconómicos de donde proviene la mayoría de sus estudiantes, la gestión de recursos para garantizar el ingreso, la permanencia y la graduación con criterios de calidad y pertinencia y su responsabilidad con el entorno social y productivo.

Esta Institución se reconoce como un escenario de renovaciones, con gran capacidad de invención y reinversión, adaptable a los cambios en procura del mejoramiento permanente, resiliente, inclusiva y pertinente. Características que le han permitido ser una muestra de historia viva y de transformación de una región.

La Institución Universitaria Pascual Bravo, asume su papel como generadora de transformaciones de orden académico, social, tecnológica, metodológica e innovadora a partir de su quehacer misional, reconociendo su historia, creciendo y mejorando en su presente para apostarle a un mejor futuro como líder en formación tecnológica para el desarrollo de la Institución y de la región de manera integral, teniendo como compromiso permanente la calidad en sus procesos y la transparencia en su gestión.

La formación

Es un proceso continuo e integrado del aprender y saber haciendo con el ser en convivencia, en un intercambio permanente de experiencias entre comunidad académica, investigativa y de innovación e institucional con el sector productivo y social,

así como con el sector público. La tarea formativa de la Institución Universitaria Pascual Bravo, no se concentra en la idea clásica monodireccional donde el único que se forma es el estudiante. Aquí se desarrolla un modelo de formación multidireccional, donde la academia, la docencia, la administración, la investigación y la extensión crecen en interacciones pertinentes para el desarrollo integral del ser, la Institución, a comunidad y su entorno, en un marco de desarrollo del bienestar institucional.

El modelo educativo

La Institución Universitaria Pascual Bravo, consciente de su papel en la transformación de la historia social y productiva de la región, ha aprendido a reinventarse y readaptarse a través de los años, conservando y afianzando su identidad como líder en formación tecnológica. Prueba de esto es la comprensión que ha desarrollado del fenómeno educativo y de su traducción al contexto, lo que ha permitido implementar modelos y metodologías que favorecen la construcción del conocimiento en consonancia con el objeto que tiene como Institución, el cual es: "la búsqueda, desarrollo y difusión del conocimiento en los campos de las humanidades, la ciencia, las artes, la técnica y la tecnología, mediante las actividades de investigación, docencia, extensión y proyección social realizadas en los programas de Educación Superior de pregrado y posgrado con metodologías presencial, abierta y a distancia, incluyendo educación virtual, puestas al servicio de una concepción integral del hombre y de la sociedad".

Hoy, ante un mundo tan dinámico y complejo resultaría inútil pensar que una institución contemple su hacer formativo recorriendo un único camino. Por esta razón la Institución Universitaria Pascual Bravo, concibe, adopta, adapta e implementa un modelo pedagógico plural que permite responder con la mejor calidad y la mayor pertinencia a las necesidades de los distintos contextos y medios para garantizar la formación integral.

Por esto, corrientes como el constructivismo, el construccionismo y el conectivismo; conceptos como currículos integradores por competencias de las dimensiones de ser,

el saber y el saber hacer en contexto; la presencia activa de las TIC en los procesos formativos, son elementos clave de la concepción educativa de construcción del conocimiento que tiene la Institución.

El docente/tutor

Se concibe como un todo (ser integral) en el que se articulan las más altas calidades humanas con las destrezas técnicas y el conocimiento aplicado a la construcción del conocimiento entre los miembros de la comunidad educativa, pues está claro que durante el ejercicio del rol de docente /tutor, este sigue construyéndose desde lo disciplinar, lo técnico y lo humano: Nada de lo anterior se desarrolla por fuera del universo de relaciones que se trenzan entre éste, el docente /tutor y la Institución, los estudiantes, la empresa y el entorno, con una visión crítica y profundamente social de los procesos de construcción del conocimiento.

Varias son las características del docente/tutor de la Institución Universitaria Pascual Bravo, pero es de resaltar su estrecho vínculo con las realidades del sector productivo, esta relación docente, currículo, estudiante y sector productivo determina una de las grandes fortalezas institucionales. Adicionalmente, a esta relación surge la investigación como elemento relacional que permite que el desarrollo del conocimiento genere innovaciones de valor e impacto real, haciendo del docente/tutor, un investigador.

El estudiante

Sin lugar a dudas el estudiante es la razón de ser de la Institución Universitaria Pascual Bravo, que desde sus orígenes ha estado encaminada a contribuir al desarrollo productivo y social a través de la cualificación y formación de los ciudadanos, enfocando sus esfuerzos en aquellos que no podrían hacerlo en otras instituciones por aspectos como el laboral o el socio económico, entre otros.

Nuestros estudiantes se definen como personas orgullosas de ser miembros de esta comunidad; agradecidos con la oportunidad de transformarse por medio de la

educación y comprometidos con la idea de ser partícipes de la construcción de una mejor sociedad. Reconocen el valor de la oportunidad, la importancia de una educación que compromete, tanto el saber teórico y el práctico, como la mirada al ser humano desde sus diferencias, capacidades y aspiraciones. A su vez, son conscientes de los grandes esfuerzos que tienen que hacer para la permanencia, pero igualmente reconocen la relevancia de la exigencia en la formación y el desarrollo del carácter autónomo y responsable, aspectos que define la Institución como determinantes para la formación del ciudadano y la construcción de ciudadanía.

Una particularidad de la población estudiantil de la Institución Universitaria Pascual Bravo es su vínculo con el sector productivo, realidad que hace del proceso de construcción del conocimiento una interacción más concreta entre el sujeto que construye, el contexto que le nutre y el docente/ tutor con el que media. Esto permite entender por qué la Institución sigue fiel a su tarea de contribuir al desarrollo regional desde el perfeccionamiento de las competencias de sus estudiantes en contexto, contando así con una población que se puede definir como trabajadores que estudian, en su mayoría. Además, los estudiantes admiten y valoran la cercanía de sus docentes/tutores y reconocen el papel fundamental de las TIC como mediadoras de gran valor para el logro de sus metas educativas y personales, y estiman el sentido funcional, práctico y pertinente del conocimiento que construyen. De otro lado, la interacción con ambientes de aprendizaje que simulan la realidad empresarial, así como los elementos didácticos, le permiten afianzar más sus conocimientos y estar mejor preparados para el devenir laboral.

La investigación y la innovación

En la Institución Universitaria Pascual Bravo se entiende y se implementa un modelo de investigación tecnológica que conduzca a la innovación, con el rigor de la ciencia, como respuesta a las necesidades del entorno económico, social y tecnológico del nivel internacional, nacional o local. Por tradición, la Institución ha establecido un estrecho vínculo con el sector productivo, en procura de que dicho hacer investigativo y de innovación trascienda de la dimensión teórica y llegue a ser una respuesta real y

efectiva a necesidades reales. En este contexto:

Se promueve el desarrollo de políticas e instrumentos para administrar, evaluar, proteger y reconocer la propiedad intelectual de los desarrollos en tecnología e innovación.

Se adopta la estrategia de líneas de investigación, estructuradas en torno a los objetos de conocimiento tecnológico propios y concordantes con los objetos de formación de los programas académicos y los requerimientos de desarrollo de la región.

Desde las líneas de investigación se consolidan las fortalezas institucionales, se fundamentan los programas académicos, se establecen relaciones con los sectores sociales y productivos, se fortalece la docencia investigativa, se genera la investigación formativa y se proyecta el desarrollo de nuevos programas académicos en el ámbito de pregrado y el postgrado.

En el campo de la investigación formativa, las líneas se conciben como el campo más propicio para la consolidación de la comunidad académica, en tanto que permiten la articulación de todos sus académicos en torno a la problematización, discusión, argumentación y socialización de los objetos de conocimiento y de formación, los confronta con su propio saber y los convoca, desde lo conceptual y metodológico, a la formulación y desarrollo de las respectivas líneas y proyectos de investigación.

Las relaciones con el entorno

Más allá de lo definido por la normatividad nacional, la Institución Universitaria Pascual Bravo entiende e implementa un modelo de extensión que le permite, no solo llevar las fortalezas institucionales a otros sectores (empresariales o sociales), sino crear una plataforma que favorezca la apropiación social del conocimiento, la transferencia del mismo y el fortalecimiento de las relaciones de la Institución con diversos actores del progreso regional y nacional, con el fin de hacerse partícipe de los cambios y visible no solo en los contextos académicos, sino también de transformación

social y productiva del país.

En ese sentido, la Extensión en la Institución es la forma por medio de la cual se hace socialmente útil el conocimiento; se constituye en el proceso de construcción de una cultura ciudadana y cumple una función social básica, inherente al quehacer cotidiano de la Institución e íntimamente ligada a la docencia y a la investigación mediante el desarrollo de una acción pedagógica de doble vía, donde institución y sociedad se retroalimentan.

La Extensión, como proyecto académico, garantizará que sus actividades se enmarquen en los principios que orientan las demás acciones de la Institución.

En desarrollo del Principio de Responsabilidad Social de la institución, que tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores más vulnerables de la sociedad con los instrumentos del conocimiento; las unidades académicas y los diversos servicios de Extensión, con base en sus fortalezas, desarrollarán programas, proyectos y actividades de extensión de naturaleza solidaria. La Extensión deberá generar impacto positivo, tanto en el medio como en la comunidad universitaria, para lo cual la oferta de programas y de proyectos de extensión se hará con base en la trayectoria y en la experiencia académica y científica del personal. La Institución reconocerá y estimulará las ejecutorias de sus empleados y docentes en el campo de la extensión solidaria, que no conducen a ninguna remuneración adicional, mediante el reconocimiento de estas actividades como acciones adicionales a sus actividades programadas.

A lo largo del proceso de formación, el estudiante evidenciará las relaciones entre el conocimiento y su aplicación en el medio, y desarrollará una actitud de compromiso social; en este sentido, la institución propiciará prioritariamente la participación de estudiantes en aquellos programas, proyectos o actividades de extensión en los que sea pertinente.

La internacionalización

Se concibe e implementa como un eje de desarrollo institucional, es decir, del que son partícipes todos los miembros de la comunidad universitaria, con el fin de favorecer el mejoramiento continuo a través de alianzas pertinentes, generación de escenarios de cooperación bilateral y la consolidación de relaciones de importancia estratégica para el desarrollo de la Misión institucional. La Institución Universitaria Pascual Bravo es consciente del papel que cumple el ejercicio del relacionamiento nacional e internacional con actores de distinto nivel, razón por la cual asume el componente de cooperación, relaciones internacionales e internacionalización como elemento clave del progreso institucional. Por ello, la Institución promueve:

El desarrollo de capacidades y habilidades profesionales y socioculturales al interior de la institución, amplias, flexibles, abiertas, incluyentes que provienen de manifestaciones sociales y formas de relacionamiento distintas de la propia, que facilitan el entendimiento de la diversidad y la tolerancia, como elementos de éxito en el compromiso de la formación de ciudadanos del mundo con un alto sentido de pertenencia y valoración por lo que le es propio.

El reconocimiento a la imagen y visibilidad, producto del trabajo por excelencia, la innovación, la eficiencia, y el compromiso con los procesos académicos, la investigación científica y tecnológica.

Las estrategias de vinculación institucional, sistemáticas y pertinentes a las funciones sustantivas de la educación superior, con instituciones educativas, agencias para la educación superior, la investigación, el arte y la cultura, organizaciones internacionales, organismos no gubernamentales, centros de investigación, entre otros.

Bienestar Institucional

El principio rector del Bienestar Institucional es el Desarrollo Humano, entendido como formación y calidad de vida, incluyendo realidades de mayor proyección del ser

en todas sus dimensiones como individuo y como miembro activo de la sociedad, principio de que se fundamenta en:

Formación Integral. Contribuye al desarrollo de las diferentes dimensiones del ser humano en el contexto de la vida universitaria y su proyección en la sociedad.

Calidad De Vida. Propicia la satisfacción de necesidades que repercuten en el desarrollo de los individuos y sus múltiples potencialidades. Vivir bien equivale a tener calidad de vida, y por consiguiente a tener una vida digna.

Construcción De Comunidad. El bienestar de la comunidad institucional debe estar ligado al proyecto educativo y a la misión institucional: La comunidad que aprende, que enseña, que investiga, que aplica el conocimiento, requiere de condiciones que hagan esto posible. Las ejecuciones de todas estas actividades constituyen el desarrollo integral de las personas que conforman la comunidad académica.

La administración

La Institución Universitaria Pascual Bravo asume que la administración de la misma es mucho más que el cumplimiento de las normas y las leyes. Se concibe como una Institución que entiende y ejecuta una administración de recursos y de talento humano bajo principios de eficiencia y transparencia en el marco del respeto y la valoración del ser; que se concibe más como una gestora de recursos para el desarrollo, que entiende el papel social que cumple una institución de conocimiento a través de la educación y la innovación, en la transformación de una región que no se limita a una idea geográfica del territorio. Tiene, además, como principio que la instancia administrativa está al servicio de la instancia académica.

En las regiones

La presencia de la Institución Universitaria Pascual Bravo en las regiones responde a la firme convicción de que la educación es el motor del desarrollo y equidad, por tal motivo y de manera siempre articulada con el sector productivo, las organizaciones

sociales y la administración de los distintos entes territoriales, la Institución hace presencia en el territorio con los mismos criterios de calidad y pertinencia, siempre en procura del mejoramiento personal de los ciudadanos y productivo de la región.

Dicha presencia permite que desde la mediación virtual o la educación abierta y a distancia, se desarrollen procesos formativos de alto valor diferencial en las regiones. Es decir, que la Institución no aspira llevar lo mismo a todas, sino ser una respuesta puntual a las necesidades de los territorios donde hace presencia.

Las sinergias

Con el apoyo de la Agencia para la Educación Superior de Medellín - SAPIENCIA-, la Institución se compromete a crear sinergias con las otras instituciones de educación superior del orden municipal que, por su carácter, tienen objetivos comunes, lo cual posibilita mejores interacciones entre las partes y menores esfuerzos para impactar en los contextos internos y externos. Las sinergias académicas y administrativas que responden al postulado aristotélico "el todo no es igual a la suma de sus partes" permitirán la creación de condiciones de calidad que posibiliten la acreditación de programas y de las instituciones.

Un acercamiento a la formación tecnológica

La Institución Universitaria Pascual Bravo entiende la tecnología más allá de un eslabón más en la cadena formativa delimitado por un número de semestres. La asume como un universo particular de relaciones, saberes y haceres, en el que se desarrolla un nivel de apropiación e intervención de un objeto tecnológico definido, con un alcance propio según el ciclo de formación, es decir que, desde el nivel técnico hasta el doctoral, se puede transitar sobre dicho objeto tecnológico solo que con distintos niveles de complejidad. Prueba de esto es la oferta académica de la institución, que abarca la formación tecnológica desde un nivel tecnológico, profesional universitario y de posgrado.

Finalmente, las declaraciones aquí consignadas hacen que la Institución se presente

ante su comunidad educativa ante el sector productivo y la sociedad en general como lo que es, una apuesta decidida por la formación tecnológica con la mejor calidad y pertinencia en la oferta; una co-constructora de conocimiento, investigación e innovación de la mano de las necesidades del sector productivo, y trabajadora permanente en procura de ofrecer a la sociedad profesionales íntegros capaces de ser partícipes y corresponsables de las transformaciones del país.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00204

Matrícula: 2153806101

ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA
UNIVERSITARIA Y SU IMPACTO
EN LA TRANSFORMACIÓN
INSTITUCIONAL CASO DE
ESTUDIO: INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA PACUAL BRAVO

En la Ciudad de México, se presentaron a las 16:00 horas del día 10 del mes de septiembre del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. GERMAN VARGAS LARIOS
DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, 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: BAYRON ALVAREZ ARBOLEDA

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.



Bayron Alvarez A

BAYRON ALVAREZ ARBOLEDA
ALUMNO

REVISÓ

[Signature]
LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

[Signature]
DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

[Signature]
DR. GERMAN VARGAS LARIOS

VOCAL

[Signature]
DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE

SECRETARIO

[Signature]
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ