

**PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA UNIVERSITARIA: UNA REVISIÓN DE LOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS UNIVERSIDADES DE BARRANQUILLA**



VIDAL ANDRÉS CUADRADO NAVARRO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BARRANQUILLA
2020**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA: UNA REVISIÓN DE LOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS UNIVERSIDADES DE BARRANQUILLA**

VIDAL ANDRÉS CUADRADO NAVARRO



**Artículo presentado como requisito de opción de grado para optar al título de Especialista
en Alta Gerencia**

**DIRECTOR DISCIPLINAR: WILLIAM EDUARDO SUÁREZ FERNÁNDEZ
DIRECTOR METODOLÓGICO: JORGE EDUARDO CERVERA CÁRDENAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BARRANQUILLA
2020**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Barranquilla D.E.I.P., 6 de agosto de 2020

DEDICATORIA

Este artículo está dedicado a mi familia por todo el apoyo moral que me brindaron y por su comprensión en los momentos en los que no pude compartir con ellos para concentrarme en este estudio.

Vidal Andrés Cuadrado Navarro

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios por permitirme vivir esta experiencia significativa y en segunda instancia a los Profesores Jorge Eduardo Cervera Cárdenas y William Suarez Fernández por brindarme su sabiduría, tiempo y dedicación para orientarme en la formulación del presente artículo.

VIDAL ANDRÉS CUADRADO NAVARRO

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido.
Palabras Clave.....	10
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
Keywords	10
INTRODUCCIÓN	10
MARCO TEÓRICO	12
Estrategia.....	12
Tipos de Estrategias.....	13
Planeación Estratégica.....	15
Niveles y Etapas de la Planeación Estratégica.....	15
<i>Principios Corporativos.</i>	16
<i>Diagnóstico Estratégico.</i>	16
<i>Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Mega y Objetivos Estratégicos).</i>	17
<i>Formulación Estratégica.</i>	18
<i>Alineamiento Estratégico, Plan Operativo y Monitoria Estratégica.</i>	18
<i>Planeación Estratégica Universitaria.</i>	19
<i>Educación Superior: Instituciones, retos y desafíos.</i>	22
Gobierno y Dirección de Instituciones de Educación Superior.	27
<i>Referente Mundial.</i>	27
<i>Referente Nacional.</i>	28
Adopción de prácticas corporativas en Gobiernos Universitarios.	31
METODOLOGÍA	33
HALLAZGOS	34
ANÁLISIS DE DATOS	40
RESULTADOS O DISCUSIÓN	57
CONCLUSIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65

LISTA DE ILUSTRACIÓN

	Pág.
Ilustración 1. Niveles de la planeación estratégica.....	15
Ilustración 2. Clúster de Docencia.....	40
Ilustración 3. Clúster Calidad y Pertinencia Académica	42
Ilustración 4. Clúster Extensión	44
Ilustración 5. Clúster Investigación	46
Ilustración 6. Internacionalización.....	48
Ilustración 7. Gobierno y Gestión universitaria.....	50
Ilustración 8. Bienestar Institucional	53
Ilustración 9. Clúster Compromiso con los ODS	55
Ilustración 11. Calidad y Pertinencia Académica	58

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipos de Estrategias.....	13
Tabla 2. Etapas del proceso de planeación estratégica.....	16
Tabla 3. Alineamiento Estratégico, Plan Operativo y Monitoría Estratégica.	19
Tabla 4. Beneficios Públicos y Privados de la Educación Superior	27
Tabla 5. Áreas Estratégicas, Plan de Desarrollo, Universidad del Norte.	34
Tabla 6. Dimensiones, Plan Estratégico de Desarrollo, Universidad Simón Bolívar	35
Tabla 7. Áreas Estratégicas, Plan de Desarrollo, Universidad de la Costa, CUC.....	36
Tabla 8. Líneas Estratégicas, Plan de Desarrollo Institucional, Universidad Autónoma del Caribe	37
Tabla 9. Áreas Estratégicas, Plan de Desarrollo Institucional, Universidad Metropolitana	38
Tabla 10. Líneas Estratégicas, Plan Estratégico, Universidad del Atlántico	39
Tabla 11. Metas asociadas a la Formación Doctoral	41
Tabla 12. Metas asociadas al Código de Ética y Buen Gobierno.....	51
Tabla 13 . Metas Asociadas a la Transferencia del Conocimiento	52
Tabla 14. Metas de las IES asociadas a la implementación de planes de carrera	54
Tabla 15. Retos de las IES asociados a la medición del Great Place To Work Colombia	55
Tabla 16. Retos y Objetivos de las IES alineados a los ODS.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Número de Instituciones por carácter académico.....	25
Gráfica 2. Resultados clúster de docencia	58
Gráfica 3. Resultados clúster de investigación	59
Gráfica 4. Resultados clúster de extensión	59
Gráfica 5. Resultados clúster de internacionalización.....	60
Gráfica 6. Resultados clúster de bienestar institucional	60
Gráfica 7. Resultados clúster de Gobierno y gestión universitaria	61
Gráfica 8. Resultados clúster compromiso con los ODS	61
Gráfica 9. Porcentaje de pilares con mayor y menor similitud	62
Gráfica 10. Pilares con Mayor y Menor Similitud	62

PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA UNIVERSITARIA: UNA REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS UNIVERSIDADES DE BARRANQUILLA

VIDAL ANDRES CUADRADO NAVARRO¹

Palabras Clave

Estrategia, Planeación Estratégica, Educación Superior, Gobierno y Dirección de IES.

Keywords

Strategy, Strategic Planning, Higher Education, Government and Management of IES.

INTRODUCCIÓN

En los países en vía de desarrollo, las universidades son vistas como un agente clave para el desarrollo de potencialidades, recursos y valores para la sociedad. Asimismo, son consideradas como instituciones capaces de generar riqueza y capital humano, por lo tanto, su impacto en el entorno se refleja en desarrollo, cooperación y competitividad para las regiones (Villalta & Palleja, 2003).

En este contexto, las universidades locales, regionales y nacionales están llamadas a desarrollar una visión a futuro, ya que sin duda estas tendrán una incidencia en el desarrollo y la transformación de las sociedades modernas, que se van produciendo en el mundo educativo; formando profesionales integrales con competencias ciudadanas, comunicacionales y específicas; dotados de valores para construir una sociedad más justa, solidaria y respetuosa de los derechos humanos y del medio ambiente.

¹Normalista Superior y Licenciado en Educación, Universidad de la Costa CUC. Especialista en Alta Gerencia (c), Universidad Autónoma del Caribe. E-mail: vidalcuadrado10@gmail.com

En el caso particular de la ciudad de Barranquilla, el Distrito exige acciones puntuales a la Educación Superior que posibiliten su avance significativo en los ámbitos social, económico y político. Por tanto, la Educación Superior no solo ha de responder a exigencias puntuales del Distrito, sino que debe asumir los retos que le plantea la sociedad del siglo XXI: globalización de la sociedad de la información y el conocimiento (Said & Valencia, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, las universidades deben reaccionar ante los riesgos y oportunidades con una nueva forma de sustentar su gestión y prestando especial atención a la planeación estratégica, como herramienta para orientar el rumbo institucional (Almuiñas & Galarza, 2012) y la cual podría permitir que estas instituciones se sitúen con estándares internacionales de alta calidad, siempre y cuando se utilice de manera correcta y se considere cómo un proceso permanente de diseño, búsqueda de consenso, gestión y aprendizaje (Aldana, 2016).

De acuerdo con Daza Lesmes (2010) la planeación estratégica, como una herramienta de dirección de las universidades, debe propiciar una cultura flexible al cambio y a la innovación, pero al mismo tiempo debe ser rigurosa en el monitoreo y el control de sus programas, de modo que facilite una asertiva capacidad de respuesta a los innumerables cambios, conflictos y a la fluctuación del mundo que enfrentamos.

Para Restrepo, Trujillo y Guzmán (2012) en Colombia, este tema cobra mucha importancia, por lo difícil que es para las universidades alinearse con su misión y la necesidad de realizar una medición continúa respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Así las cosas, identificar, analizar y describir los objetivos estratégicos de las Universidades de Barranquilla, se convierte en un tema altamente interesante para investigar. Ya que esto implica una importante reflexión respecto a los procesos de planeación estratégica que promueven sus órganos de gobierno y los nuevos conceptos, enfoques y paradigmas que han provocado que estas instituciones transformen la manera de desarrollar sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. Por consiguiente, el propósito del presente artículo es: *Establecer la Planeación Estratégica Universitaria, a través de una revisión de los objetivos estratégicos de las universidades de Barranquilla.*

MARCO TEÓRICO

Estrategia.

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo en una organización, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Uno de los autores mundialmente conocido por sus aportes al concepto de estrategia es Michael Porter, considerado el padre de la estrategia competitiva, quien la define como “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 2011, pág. 103). Además, establece que para que una empresa logre una verdadera capacidad de generar valor a largo plazo, su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para lo cual propone tres estrategias genéricas que se pueden implementar por separado o en algunas circunstancias, en conjunto, para asegurar el crecimiento del valor de la empresa, estas estrategias son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o segmentación (Porter, 1985, pág. 11).

Para el caso de la primera estrategia, la organización busca ser líder en la reducción de costos en comparación con sus competidores. En la segunda, intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios, y en la tercera y última, la organización se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el enfoque de sus esfuerzos (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Por otra parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) plantean en su libro “Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial” que la formulación de estrategias genéricas de Michael Porter, requiere de un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y para ello este autor identifico cinco fuerzas, las cuales son:

- a) La competencia entre compañías.
- b) La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.

- c) La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
- d) El poder de negociación de los proveedores.
- e) El poder de negociación de los compradores o clientes.

Tipos de Estrategias.

Rojas y Medina (2012) plantean que existen 14 tipos de estrategias por las cuales una empresa puede optar y las cuales se encuentran organizadas en 4 grupos importantes: En primer lugar se encuentran las **intensivas**, que tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios existentes; **integrativas**, enfocadas en controlar y adquirir el dominio de los distribuidores; **diversificadas**, concentradas en la diversificación concéntrica, horizontal y/o de un conglomerado y por último, **otras** estrategias asociadas a la reducción , liquidación , asociaciones y combinación. A continuación, se definen y ejemplifican en la Tabla 1 cada una de las estrategias agrupadas:

Tabla 1. Tipos de Estrategias

Ítem	Estrategia	Definición	Ejemplos (Algunos hipotéticos)
Integrativas	Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	<i>General Motors</i> compra sus distribuidores de autos; <i>Walt - Mart</i> adquiere una flota de camiones
	Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	<i>Mac Donald's</i> compra un rancho de ganado; <i>Holiday Inn</i> adquiere una fábrica de muebles
	Integración horizontal	Buscar la propiedad o un mayor control de los competidores.	Compra de la <i>Getty</i> por <i>Texaco</i> ; compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes
Intensivas	Penetración en el Mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de <i>Wendy</i> de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde está la carne?
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano
	Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual	<i>Apple Computer Company</i> introduce en <i>Macintosh</i>
Diversificadas	Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco <i>Waschovia</i> compra una compañía de seguros

Ítem	Estrategia	Definición	Ejemplos (Algunos hipotéticos)
	Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados	Cosméticos <i>Mary Kay</i> adquiere una empresa de procesamiento de alimentos
	Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales	<i>Sheraton Inns</i> comienza a vender gasolina
Otras	Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska
	Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas	<i>Braniff Airlines</i> anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de los Estados Unidos
	Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización	<i>Holiday Inn</i> vende <i>Delta Steamship lines</i> por \$96.000.000
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible	Liquidación de <i>Lorean Motor Company</i> en 1984
	Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente	<i>K-Mart</i> compra <i>Pay less drug Stores</i> en 1985 y <i>Waldenbooks</i> en 1984

Fuente: Tomado con fines académicos de Rojas y Medina (2012) p.43

Otro de los planteamientos importantes entorno a los tipos de estrategias lo plantean los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2004) , los cuales afirman que el mundo de los negocios consta de dos tipos de escenarios denominados océanos azules y rojos, describiéndolos de la siguiente manera:

“Los océanos rojos representan todos los sectores que existen hoy; el espacio de mercado conocido. En los océanos rojos, las fronteras del sector están definidas y aceptadas, y las reglas competitivas del juego se comprenden bien. Aquí, las empresas intentan superar a sus rivales para apoderarse de una mayor porción de la demanda existente. A medida que el espacio se torna más y más congestionado, las oportunidades de utilidad y crecimiento se reducen. Los productos se transforman en materias primas, y la creciente competencia hace que el agua se torne sanguinolenta.

Los océanos azules identifican a todos los sectores que no existen hoy, el espacio desconocido de mercado, no contaminado por la competencia. En los océanos azules la demanda se crea y no se disputa. Hay abundancia de oportunidades para el crecimiento rentable y además rápido” (Chan & Mauborgne, 2004, pág. 3)

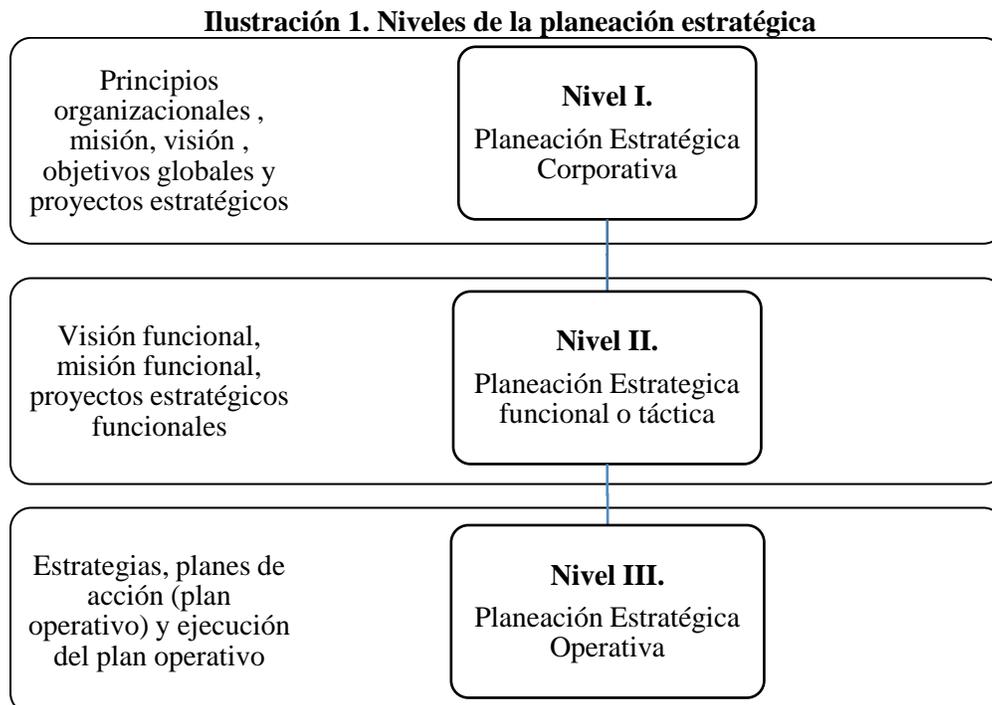
Planeación Estratégica.

De acuerdo con Serna (2014) la planeación estratégica es el proceso mediante el cual los responsables de tomar decisiones en una organización, obtienen y analizan información interna y externa, con el propósito de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Bajo esta perspectiva, cuando hablamos de planeación estratégica nos estamos refiriendo al ejercicio de formulación de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de estrategias para alcanzar dichos objetivos, materializando la misión y la visión. (Armijo, 2009).

Niveles y Etapas de la Planeación Estratégica.

De acuerdo con Serna (2014) la planeación estratégica se desarrolla en tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa (véase ilustración 1):



Fuente: Elaboración Propia Adaptado de (Serna, 2014, pág. 70)

Por su parte, las etapas del proceso de planeación estratégica son:

Tabla 2. Etapas del proceso de planeación estratégica

0. Definición del horizonte de tiempo (3 años)
1. Principios corporativos
2. Diagnóstico estratégico Análisis DOFA - ¿Dónde estamos hoy?
3. Direccionamiento estratégico Misión: El ser de la organización ¿Cuál es el negocio? Visión: Deber ser de la organización ¿Cuál es el sueño realizable de la organización? Mega: Objetivo audaz por alcanzar Objetivos estratégicos: Medio para lograr la Visión Ejes estratégicos: La ruta que debe guiar la ejecución de la estrategia
4. Formulación estratégica Áreas estratégicas – Proyectos estratégicos ¿Cómo lo vamos a lograr?
5. Alineamiento estratégico Visión compartida - Mapas estratégicos
6. Plan operativo Estrategias -Planes de Acción Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión
7. Monitoría estratégica ¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional? ¿Cuáles son los logros del proceso?

Fuente: Tomado con fines académicos de (Serna, 2014, pág. 71)

Principios Corporativos.

Los principios corporativos hacen referencia al conjunto de valores, creencias y normas que regulan la esencia de una organización. Estos son el soporte de la cultura organizacional y cuando se define la misión y la visión de la organización, estas deben estar alineadas con los principios de la compañía (Serna, 2014)

Diagnóstico Estratégico.

Tal como señala Serna (2014) es de vital importancia que la organización obtenga y analice información en dos instancias, la primera sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, y la segunda, sobre las fortalezas y debilidades internas de la compañía. A todo este proceso se le denomina “diagnostico estratégico”.

Con base en lo expuesto, Rodríguez-Ponce y Pedraja- Rejas (2009) argumentan que las fortalezas son aspectos internos de la organización que permiten generar una ventaja competitiva sustentable y las debilidades son aspectos que generan lo contrario. Asimismo, las oportunidades son circunstancias externas que en caso de aprovecharse podrían aportar al éxito de la organización; en cambio las amenazas son circunstancias externas que pueden ir en contra del logro de los propósitos institucionales.

Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Mega y Objetivos Estratégicos).

Las organizaciones para crecer y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van y para ello deben definir su direccionamiento estratégico el cual está compuesto por la misión, la visión, el mega y los objetivos estratégicos (Serna, 2014).

La misión, en palabras de Rodríguez- Ponce & Pedraja-Rejas (2009) “*es la razón de ser de la institución. En el caso de las instituciones universitarias, es el por qué y para qué existe una determinada universidad y la expresión de la esencia de su quehacer*” (p.99).

En el caso de la visión, es un conjunto de ideas generales que ilustran el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Esta misma señala el camino que le permite a la alta gerencia definir el horizonte para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Adicionalmente, esta misma debe tener una dimensión de tiempo, debe ser integradora, realista, posible, consistente y difundida interna a la comunidad en general (Serna, 2014).

El mega es un objetivo superior que una empresa decide alcanzar y el cual define los resultados concretos que, con un enorme esfuerzo, es posible alcanzar en un determinado tiempo (Serna, 2014).

Por último, los objetivos estratégicos, los cuales hacen referencia a los resultados globales que una organización pretende alcanzar para operacionalizar su misión y visión. Estos objetivos deben ser definidos teniendo en cuenta el análisis de los resultados que arrojó el estudio de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la etapa del diagnóstico estratégico (Serna, 2014)

En relación con el sector de la educación superior, Shattock (2009) plantea que las universidades que captan todas las oportunidades, sin considerar sus objetivos estratégicos, ponen en riesgo la eficiencia en el proceso de toma de decisiones y no se concentran en sus fortalezas para generar desempeños más altos. Antes, por el contrario, se recomienda no especializarse en todos los campos y establecer pocos objetivos estratégicos pero amplios.

Adicionalmente y en palabras de Shattock (2009) *“la vitalidad académica esencial de una universidad debe estar en sus departamentos académicos; el rol del núcleo central de la dirección es el de sostener esa vitalidad, apoyar sus ambiciones dentro del contexto de los objetivos estratégicos y manejar los procesos que llevan las ambiciones a frutos”* (p.142).

Formulación Estratégica.

Una vez se ha realizado el diagnóstico y direccionamiento estratégico, la organización inicia la etapa de formulación estratégica, en la cual se definen los ejes o áreas estratégicas que estarán inmersas en el plan estratégico de la organización. Cada eje o área se materializan a través de un conjunto de proyectos estratégicos, los cuales son pocos, explícitos y deben estar alineados con los objetivos globales, la misión y la visión (Serna, 2014).

Por otro lado, cada proyecto cuenta con un conjunto de estrategias definidas y los responsables del desarrollo y cumplimiento de estas.

Alineamiento Estratégico, Plan Operativo y Monitoria Estratégica.

Tal como señala Serna (2014) las tres últimas etapas del proceso de planeación estratégica son: Alineamiento Estratégico, Plan Operativo y Monitoria Estratégica. A continuación, se describen los aspectos más relevantes de cada etapa:

Tabla 3. Alineamiento Estratégico, Plan Operativo y Monitoría Estratégica.

Etapa	Aspectos más relevantes
Alineamiento Estratégico	<p>-Durante esta etapa se realiza un mapa estratégico, el cual permite operacionalizar tanto las estrategias globales de la organización, como las específicas de cada unidad de negocio.</p> <p>-Se busca construir una visión compartida, la cual se logra cuando la estrategia, los procesos , los colaboradores y los clientes están totalmente alineados.</p>
Plan Operativo	<p>Durante esta etapa se definen las estrategias que se deben realizar para alcanzar cada uno de los proyectos estratégicos. Asimismo, se definen los planes de acción, incluyendo las tareas que debe realizar cada área para materializar las estrategias en un plan operativo.</p>
Monitoria Estratégica	<p>Es el seguimiento permanente que se realiza al Plan Estratégico con base en unos índices de desempeño y de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Existen 3 tipos de monitorias, una por cada nivel de planeación (corporativo, táctico y operativo).</p>

Fuente: Elaboración Propia Adaptado de (Serna, 2014)

Planeación Estratégica Universitaria.

Desde el punto de vista de Hénard y Mitterle (2010) uno de los principales aspectos relacionados con el buen gobierno de las universidades alrededor del mundo es la planeación. Esto se encuentra muy alineado con Arata y Rodríguez (2009) los cuales afirman que “*las universidades han ido asumiendo el desafío de enfrentar sus funciones desde una perspectiva estratégica. Un ejemplo de ello es el uso del plan de desarrollo*” (p.27). Hasta hace poco, se podía percibir una distancia bastante amplia entre la generación de los planes de desarrollo y su aplicación efectiva en las instituciones de Educación Superior. Inicialmente, eran considerados un elemento decorativo, pero actualmente éstos son aplicados como verdaderas herramientas de gestión, que logran integrar el funcionamiento de áreas y unidades de las instituciones bajo objetivos comunes, que se articulan con una serie de compromisos de mejora adquiridos en los procesos de acreditación. (Arata & Rodríguez, 2009)

Por otro lado, en un estudio realizado por tres (3) investigadores del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA y el cual contó con una muestra de doce (12) universidades de Colombia (incluyendo diversos criterios selección) la planeación y el control fue una fortaleza en las Instituciones, ya que según los autores:

“Los altos directivos entrevistados consideran la planeación estratégica y específicamente, el seguimiento al cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos, una herramienta de gobierno. Además, varias instituciones adelantan o cuentan con certificaciones de calidad relacionadas con sus procesos. Asimismo, realizan ejercicios de planeación estratégica y planes de desarrollo decenales, definen objetivos y planes estratégicos, hacen seguimiento al cumplimiento de los mismos por áreas. Incluso, en algunas universidades las unidades académicas están llevando a cabo su propia planeación estratégica teniendo en cuenta el plan estratégico de la institución como guía” (Restrepo, Trujillo, & Guzman, 2012, pág. 39)

Este énfasis cobra importancia en Colombia, por lo difícil que es para las universidades alinearse con su misión y la necesidad de realizar una medición continúa respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados (Restrepo, Trujillo, & Guzman, 2012).

A juicio de Daza (2010) la planeación estratégica, como una herramienta de dirección de las universidades, debe generar una cultura de gestión estratégica, flexible al cambio y a la innovación, pero también debe ser rigurosa en el monitoreo y el control de sus programas, de modo que facilite una asertiva capacidad de respuesta a los innumerables cambios, conflictos y a la fluctuación del mundo que enfrentamos. En Colombia algunas universidades iniciaron el uso de la planeación estratégica en la década de los ochenta, con reportes de resultados de cumplimiento en su mayoría pobres, incluso en aquellas donde ya se han concluido dos o tres planes.

Lo anterior se encuentra muy asociado con la postura de Shattock (2009) el cual resalta, que los documentos de planificación estratégica de muchas universidades son muy parecidos a los mapas de carreteras: muy prescriptivos y muy detallados para ser útiles cuando el medio externo es tan cambiante. Lo anterior, haciendo hincapié en que la planificación detallada es menos efectiva que el establecimiento de objetivos amplios, debido a la turbulencia del medio, las fluctuaciones del destino de las unidades operativas, la necesidad de mantener infraestructura y el

carácter crítico de la toma de decisiones del día a día, que demandan mayor flexibilidad y ocasionalmente un enfoque oportunista.

Complementando lo anterior es necesario mostrar que las principales dificultades que se reportan en la literatura especializada sobre la planeación estratégica en las instituciones universitarias son:

- Uso de la planeación estratégica para responder a los procesos de acreditación y certificación, o para garantizar el control de los recursos y la toma de decisiones, pero no como una visión de vida de la organización.
- Existencia de inadecuadas unidades de seguimiento y control.
- El ineficaz monitoreo del entorno y, por ende, la información deficiente que se tiene al respecto.
- La importancia que entregan las organizaciones educativas a lo operativo, relegando lo verdaderamente estratégico.
- Aunque es innegable, que la planeación estratégica en la mayoría de los casos es definida por la alta dirección de la universidad, en muchos casos existe un número considerable de directivos en cargos claves sin las debidas cualidades para el control estratégico.
- Los problemas de comunicación que existen en algunas instituciones.
- La deficiente claridad en la asignación de responsabilidades para los diferentes niveles en la organización.
- Los directivos que ocupan el tiempo de gestión en el control de factores operativos y no en el monitoreo de elementos estratégicos.
- La prioridad que se brinda a la fase de formulación y la escasa relevancia que se da a las fases de implementación y control estratégico.
- Un recurso humano poco informado y comprometido, más la falta de incentivos que promuevan un ambiente favorable (Daza Lesmes, 2010, pág. 12).

Por otro lado, Aloí (2005) después de realizar un estudio de las mejores prácticas para vincular la evaluación y la planificación estratégica en la educación superior, sugiere diez prácticas

que se pueden compartir con académicos y profesionales de la evaluación interesados en desarrollar o modificar procesos de planificación:

- Mantener un enfoque en la misión.
- Construir una cultura de mejora continua.
- Contratar o desarrollar personal con experticia en planeación y evaluación.
- Integrar la planeación y la evaluación al interior de las estructuras organizacionales y operativas existentes.
- Crear expectativas para la planificación y evaluación como parte del desempeño laboral.
- Incluir a todos los grupos interesados en las fases cruciales de planeación y evaluación.
- Asignar y permitir el tiempo adecuado para la planeación y la evaluación deliberada.
- Asegurar que los resultados de los procesos y los resultados de planeación y evaluación sean transparentes y sumamente visibles.
- Tomar y explicar rutinariamente decisiones basadas en datos.
- Comunicar con frecuencia y a través de múltiples canales.

Por su parte, los investigadores Restrepo, et. al. (2012) recomiendan la realización de ejercicios prospectivos, al momento de trabajar en la planeación, implementación y control sobre la estrategia de las instituciones; tomando como punto de partida la definición de objetivos estratégicos a los cuales se les debe hacer estricto seguimiento. Recordemos que la prospectiva es una disciplina que apoya los procesos de formulación estratégica. De acuerdo con Godet (1993) la prospectiva es la reflexión que nos permite anticiparnos y preparar las acciones con menores dosis de riesgo y de incertidumbre. A través de la prospectiva es posible conocer mucho sobre las tendencias del futuro, tanto a nivel interno como externo al conjunto de los sectores económicos.

Educación Superior: Instituciones, retos y desafíos.

Las Universidades hacen parte de la sociedad y a ella se deben. Éstas representan un centro de desarrollo del saber y de formación de las personas, tanto así que sus graduados se ubican en la parte más elevada de la sociedad y poseen gran influencia en la solución de los problemas de la nación. Asimismo, sus otros miembros tales como: estudiantes, docentes y administrativos, cuentan con un gran respeto por parte de todos los sectores, ya que la misión sustantiva de las

Universidades trasciende en un compromiso social altamente valorado y demandado; y a su vez, castigado por una sociedad que exige más y mejores estándares de calidad y de excelencia.

En el preámbulo de la Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, se expresó que:

“En los albores del nuevo siglo, se observa una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural, económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias, nuevos conocimientos e ideales” (UNESCO, 1998, pág. 19).

En este mismo texto, el cual ha sido importante para la construcción de políticas públicas en Educación Superior de Colombia, se dice que la educación superior comprende todo tipo de formación en el nivel postsecundario, impartido por una institución de educación superior competente, acreditada como tal por parte del Estado. Así las cosas, la educación superior se enfrenta a desafíos y dificultades sobre su financiación, la igualdad de condiciones de acceso a los estudios y en el transcurso de los mismos, una mejor capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, las posibilidades de empleo de los diplomados, el establecimiento de acuerdos de cooperación eficaces y la igualdad de acceso a los beneficios que reporta la cooperación internacional (UNESCO, 1998).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico OECD (2019) el nivel de formación de las personas se traduce en mejores oportunidades de empleo y mayores salarios. Las personas que han adquirido titulaciones de educación superior tienen mayores posibilidades de incrementar su salario con el paso del tiempo, mientras que aquellos con un nivel de titulación más bajo suelen ver cómo su salario disminuye a lo largo de su carrera profesional.

Asimismo, esta organización destaca en su último informe que Colombia es uno de los países de la OCDE con menor porcentaje de adultos con estudios universitarios, y las expectativas de estudiantes que se inscribirán a doctorados, seguirán siendo muy bajas. Sin embargo, es de los países de la región donde realizar estudios terciarios (pregrado, maestría o doctorado) genera más ganancias. Lo que significa que estudiar en Colombia permite salir de la pobreza y mejorar la calidad de vida.

En este sentido, es importante recordar que la Constitución Política Colombiana de 1991 establece una serie de principios y derechos que son fundamentales para futuros desarrollos estratégicos y legislativos con el propósito de garantizar el acceso a la Educación superior. Asimismo, la Ley 30 (1992) por la cual se organiza el servicio público de Educación Superior, en su artículo primero hace referencia a que la Educación Superior:

“Es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional” (p.90)

De acuerdo con la misma Ley 30 (1992) las Instituciones de Educación Superior se clasifican, según su carácter académico en:

- a) **Instituciones Técnicas Profesionales:** Ofrecen programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental en el nivel Técnico Profesional y de especialización en campos técnicos
- b) **Instituciones Tecnológicas:** Ofrecen programas de pregrado en los niveles Técnico Profesional y Tecnológico, y especializaciones en los campos técnicos y tecnológicos.
- c) **Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas:** Ofrecen programas de pregrado en los niveles Técnico Profesional y Tecnológico, y especializaciones en los campos técnicos y tecnológicos.
- d) **Universidades:** Ofrecen programas de pregrado en los tres niveles y todas las modalidades de posgrado.

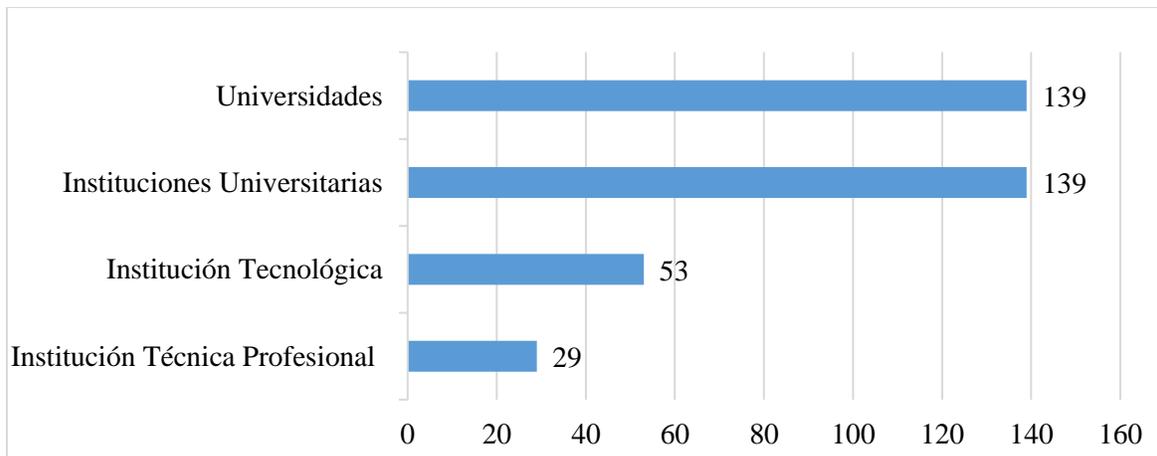
Todas las instituciones anteriores, cuentan con respaldo legal y el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la Educación Superior en el territorio colombiano.

Por otro lado, de acuerdo con la naturaleza jurídica, el origen de las IES puede ser público o privado. Las IES –Instituciones de Educación Superior- de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria (Congreso de la República de Colombia, 1992)

Las IES de origen oficial o estatal, se clasifican en establecimientos públicos y entes universitarios autónomos. Los primeros tienen el control de tutela general como establecimiento público y los segundos gozan de autonomía y prerrogativas de orden constitucional y legal. Los entes universitarios autónomos tienen autonomía especial en materia de contratación, régimen especial salarial para sus docentes, tienen un manejo especial en materia presupuestal y tienen aportes especiales asegurados por parte del Gobierno Nacional (Congreso de la República de Colombia, 1992, pág. 18)

De acuerdo con las cifras reportadas por el SNIES, a la fecha, existen 360 instituciones de Educación Superior activas en el país, de las cuales el 38.6% son Instituciones Universitarias, el 38.6% son Universidades, el 14.7% son Instituciones Tecnológicas y el 8.0% restante son Instituciones Técnico-Profesionales. Véanse los datos discriminados en la figura 1.

Gráfica 1. Número de Instituciones por carácter académico



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) Marzo, 2020

En relación con aspectos relacionados a la calidad, el sistema educativo colombiano posee dos órganos: la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) y el Consejo Nacional de Acreditación CNA, ambos órganos se encuentran reglamentados por el Decreto 1075 del 2015 y ambos incluyen miembros de la comunidad académica. La CONACES tiene como función garantizar que todos los programas académicos en el país posean los estándares mínimos de calidad de acuerdo con la reglamentación vigente, y el CNA se encarga de proporcionar la acreditación a los mejores programas y a las mejores IES de acuerdo con el modelo nacional de acreditación en alta calidad.

Actualmente la Educación Superior enfrenta grandes retos y desafíos, de acuerdo con el Plan Nacional Decenal de Educación (2016), además de mejorar el acceso y la permanencia, el desafío consiste en ofrecer una Educación de calidad que aumente las posibilidades de cada individuo de tener mejores condiciones de vida en el futuro, que promueva la innovación, el desarrollo tecnológico, impulse la productividad e incremente las oportunidades de progreso para las regiones. En este sentido, el plan hace referencia a cinco (5) grandes retos en materia de educación superior, los cuales son: acceso y cobertura, permanencia, calidad, pertinencia y financiación.

Desde la posición de Julián De Zubiría (2017) los retos de la educación se centran en: la regulación del alcance al derecho a la educación, la articulación de los niveles educativos, el diseño de lineamientos curriculares pertinentes, la construcción de una política pública para la formación de docentes, la no enseñanza de lo mismo y la superación del atraso en los niveles educativos del sector rural.

A juicio de Carlos Alberto Garzón (2014) son siete (7) retos los que afronta la Educación Superior, los cuales son: calidad de la formación, cobertura bruta, trabajar para crear más acceso (equidad), autonomía y gobernabilidad, mayor innovación, investigación y desarrollo; y finalmente, garantizar la coherencia y articulación del sistema.

En definitiva, la importancia de consolidar unos retos pertinentes en materia de Educación Superior, radica en que las universidades son vistas como un agente clave para el desarrollo de

potencialidades, recursos y valores para la sociedad. Siendo consideradas, además, como instituciones capaces de generar riqueza y capital humano, por lo tanto, su impacto en el entorno se refleja en desarrollo, cooperación y competitividad para las regiones (Villalta & Palleja, 2003).

En este sentido, la Educación Superior trae consigo una serie de beneficios públicos y privados (Bloom, Hartley, & Rosovsky, 2006) y (Brunner, 2008) los cuales se discriminan en la tabla a continuación:

Tabla 4. Beneficios Públicos y Privados de la Educación Superior

Beneficios Económicos	Beneficios Sociales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayores ingresos tributarios ✓ Más alta productividad ✓ Mayor consumo ✓ Fuerza laboral más flexible ✓ Menor dependencia de apoyo financiero del Estado ✓ Mejores salarios y beneficios ✓ Empleo ✓ Niveles más altos de ahorro ✓ Mejores condiciones personales de trabajo ✓ Movilidad personal / profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menores tasas de criminalidad ✓ Aumento de conductas filantrópicas y de servicio a la comunidad ✓ Mejor calidad de la vida cívica ✓ Cohesión social y mayor aprecio por la diversidad ✓ Incremento en la capacidad de adaptación y uso de tecnologías ✓ Mejores condiciones de salud y expectativas de vida ✓ Mayor calidad de vida para hijos ✓ Mejores decisiones de consumo ✓ Estatus personal más alto ✓ Mayor cantidad de hobbies y actividades de tiempo libre

Fuente: Bloom Hartley y Rosovsky, y Brunner, 2008.

Gobierno y Dirección de Instituciones de Educación Superior.

Referente Mundial.

Desde el punto de vista del experto internacional en reformas de la educación superior: Salmi (2013) las mejores universidades de rango mundial concentran un sin número de características distintivas asociadas a tres (3) factores: (a) una alta concentración de talento (profesores y estudiantes), (b) abundantes recursos para ofrecer un fértil ambiente de aprendizaje y para llevar a cabo investigaciones avanzadas y (c) una gobernabilidad favorable que fomente una visión estratégica, innovación y flexibilidad, y que permita que las instituciones tomen decisiones y administren sus recursos sin ser obstaculizadas por reglas burocráticas. La interacción dinámica entre estos tres grupos de factores constituye la característica distintiva de las Universidades de Rango Mundial – RUM.

Haciendo énfasis en el factor de gobernabilidad favorable, el autor manifiesta que estas universidades, además de contar con líderes capaces de inspirar y ser persistentes, cuentan con una fuerte visión estratégica de los objetivos de la institución, una filosofía de la excelencia, y una cultura de reflexión, cambio y aprendizaje de la organización constantes.

Por otro lado, Alenoush Saroyan & Jamil Salmi (2007) recomiendan que las instituciones pueden utilizar los rankings para llevar a cabo planes estratégicos y mejorar la calidad. Asimismo, pueden ser usados para fomentar una cultura de excelencia y comparar instituciones y programas similares.

Referente Nacional.

Teniendo en cuenta la legislación colombiana, la dirección de las universidades estatales u oficiales le corresponde al Consejo Superior Universitario, al Consejo Académico y al Rector, las demás instituciones que no tienen el carácter de “universidad”, deben ser direccionadas por el Rector, un Consejo Directivo y un Consejo Académico. (Congreso de la República de Colombia, 1992, pág. 14)

De igual manera, la Ley 30 (1992) establece que el Consejo Superior de las universidades oficiales está conformado por el Ministro de Educación o su delegado (quien preside el consejo cuando la universidad es del orden nacional), el Gobernador del departamento o su delegado (quien preside el consejo cuando la universidad es del orden departamental), un miembro designado por el Presidente de la República, y representantes de diferentes grupos de interés reconocidos por la ley, un representante de las directivas académicas, uno de los docentes, uno de los egresados, uno de los estudiantes, uno del sector productivo y un ex-rector universitario. Además, para facilitar el proceso de rendición de cuentas, asiste el Rector de la institución con voz y sin voto. Los estatutos orgánicos reglamentan las calidades, elección y período de permanencia en el Consejo Superior, de los miembros que representan los diferentes grupos de interés, diferentes a los delegados del poder ejecutivo.

Para el caso de las universidades distritales y municipales, tendrán asiento en el Consejo Superior los respectivos alcaldes, quienes ejercerán la presidencia, y no el Gobernador.

Esta misma ley sugiere que el Rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la universidad estatal u oficial y debe ser designado por el Consejo Superior Universitario. Su designación, requisitos y calidades se reglamentan en los estatutos de cada universidad oficial. De acuerdo con el marco regulatorio, el Consejo Académico es la máxima autoridad académica de la institución, y debe estar integrado por el Rector, quien lo preside, por una representación de los decanos de facultades, de los directores de programa, de los profesores y de los estudiantes. Su composición es determinada por los estatutos de cada institución. El Consejo Académico debe decidir sobre el desarrollo académico de la institución en lo relativo a la docencia, especialmente en cuanto se refiere a programas académicos, a investigación, extensión y bienestar universitario, debe diseñar las políticas académicas en lo referente al personal docente y estudiantil, estudiar el presupuesto preparado por las unidades académicas y recomendarlo al Consejo Superior Universitario, al cual está obligado a rendir informes periódicos, y cumplir con las demás funciones que le señalen los estatutos (Ley 30, 1992).

Desde la perspectiva de Restrepo (2014) la gerencia de las Instituciones de Educación Superior -IES- constituye un gran desafío, debido a las características particulares de este tipo de instituciones y del impacto que estas generan en la sociedad. La gran cantidad de grupos de interés que rodean estas instituciones, los aportes y vigilancia del estado, la importancia de la educación para el desarrollo social y económico, los múltiples desafíos del sector educativo y los nuevos avances tecnológicos, hacen de la gestión en el sector, un asunto más difícil de lo que se percibe.

En consecuencia a lo anterior, el papel directivo de los gobiernos universitarios ha cambiado en peso y estilo, se ha ido configurando otra forma de dirección que merece ser problematizada y estudiada en sus componentes, tendencias y efectos (Meléndez, Solís, & Gómez, 2010). Además, las universidades están requiriendo que quienes las direccionen lideren procesos de cambios significativos e implementen nuevos enfoques que les permitan mejorar permanentemente la persona que se forma y hacer de la innovación un proceso continuo (Ferrer & Pelekais, 2004).

Por otra parte, el despacho de las rectorías de las Instituciones de Educación Superior sigue teniendo especial protagonismo en la planeación, evaluación y seguimiento de la estrategia institucional. Asimismo, los equipos directivos de las universidades, además de contar un alto nivel de formación, deben formular y desarrollar las mejores estrategias conducentes hacia el desarrollo exitoso de la organización, sin dejar a un lado el cumplimiento de las demandas sociales del entorno (Ferrer & Pelekais, 2004).

En los últimos años, la importancia del buen gobierno de las IES ha sido reconocida en Colombia. Lo anterior se evidencia en varios hechos, uno de ellos fue el proyecto de ley que estructuró el gobierno para reformar la Ley 30 de 1992 y que se discutió durante el año 2011. Aunque luego de un fuerte debate la propuesta fue retirada, pretendía realizar cambios a la regulación del servicio público de la educación superior en el país. Esta propuesta dedicaba varios capítulos y artículos a los temas relacionados con el gobierno de las IES (Restrepo, Trujillo, & Guzman, 2012).

Años más tarde, el Consejo Nacional de Educación Superior -CESU- (2017) a través del Acuerdo 02, estableció la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES, definiendo los principios de buen gobierno y generando recomendaciones de buenas prácticas, orientadas a cualificar el gobierno de las instituciones de educación superior. Además, para el presente año (2020) este mismo organismo del gobierno nacional, actualizó el Modelo de Acreditación en Alta Calidad, incorporando los principios de Buen Gobierno en los procesos de Acreditación de Instituciones para asegurar la alta calidad y pertinencia en el cumplimiento de sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión.

Todo lo anterior señala la importancia que el Ministerio de Educación Nacional –MEN– le ha dado a los asuntos relacionados con los gobiernos universitarios y en sus formas de direccionamiento.

Adopción de Prácticas Corporativas en Gobiernos Universitarios.

Como señala Juan Manual Restrepo (2014) la misma complejidad de la gestión en la educación superior, ha llevado a los gobiernos universitarios a la adopción de prácticas del sector privado. Esto, según los planteamientos de Jan Currie y Janice Newson (1998) , es una consecuencia del impacto de la globalización y de su ideología de mercado en la educación superior.

Hénard & Mitterle (2010) por su parte, plantean que en las últimas décadas se han presentado cambios sustanciales en la educación terciaria que generan que la implementación e incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo en los modelos de gobierno universitario en las IES, se haya convertido en un asunto crucial.

Bajo esta perspectiva, es necesario aclarar y delimitar el papel estratégico que deben cumplir las juntas directivas en el sector empresarial y los consejos superiores en el sector de la educación superior, ya que en el ámbito global existe esta claridad. Hénard y Mitterle (2010) señalan que en los países de Europa, Asia y América incluidos en su estudio, las juntas directivas de las universidades representan la máxima autoridad y son las encargadas de definir la estrategia de la institución, la gestión de riesgos, el control financiero, establecer los ámbitos y límites en donde el Rector puede desempeñarse, y ejercer una función de supervisión para garantizar que estos ámbitos y límites se respeten.

Asimismo, el Comité de Cátedras Universitarias del Reino Unido por sus siglas en inglés –CUC- (2009) que tiene como objetivo apoyar al sector de la Educación Superior para desarrollar los más altos estándares de gobernanza, puntualiza a través del texto *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK*, que el consejo directivo de las IES, tiene el deber de permitir que la institución logre y desarrolle su misión y objetivos primarios de aprendizaje, enseñanza e investigación. Además, tiene la responsabilidad de considerar y aprobar el plan estratégico de la institución, estableciendo las metas, los objetivos académicos de la institución, las estrategias financieras, físicas y de personal necesarias para alcanzar estos objetivos.

En el ámbito empresarial, una investigación en empresas cerradas y de familia, liderada por la Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá, permitió crear un listado de recomendaciones de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, las cuales conformaron la *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. En esta guía se resalta como funciones indelegables de la Junta Directiva, entre otras, la aprobación del presupuesto anual y planes estratégicos que cubran un periodo igual o superiores a dos (2) años; la definición de objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco (5); el seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico; la verificación del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos ;el proceso de selección del revisor fiscal; la supervisión del cumplimiento de las normas de gobierno corporativo; el establecimiento de políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía; la aprobación de las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la empresa y la administración de los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores (Superintendencia de Sociedades; Cámara de Comercio de Bogotá ; Confecámaras, 2009)

En Colombia, otra fuente importante para la revisión de prácticas corporativas a nivel empresarial, es el *Código de Mejores Prácticas Corporativas - código país -2014* , el cual brinda un gran número de recomendaciones distribuidas en las siguientes áreas: Derechos y Trato Equitativo de Accionistas; Asamblea General de Accionistas; Junta Directiva; Arquitectura de Control; y Transparencia e Información Financiera y no Financiera (Superintendencia Financiera de Colombia, 2014). Las recomendaciones de este código se presentan de manera concisa y con un enfoque pragmático de tal forma que se facilite su entendimiento, el análisis de su conveniencia e implicaciones y, de ser el caso, la adopción formal y la implementación material de las mismas.

Finalmente, es de vital importancia evitar que los consejos directivos o superiores se concentren en funciones propias de la Rectoría y que esta última se dedique a trabajar en asuntos que le corresponden al cuerpo directivo o consejo superior.

METODOLOGÍA

El presente estudio estuvo enmarcado bajo un Enfoque Cualitativo, el cual desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014) permite la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación, utilizando instrumentos como: entrevistas, observación no estructurada, revisión de documentos, entre otros.

Asimismo, se abordó un Tipo de Estudio Descriptivo, el cual facilitó *Identificar los diferentes objetivos estratégicos de las universidades de Barranquilla a través de la revisión de sus planes de desarrollo*; partiendo de los planteamientos de Sampieri, et.al. (2014) los cuales afirman que este tipo de estudio permite detallar situaciones y eventos de diferentes fenómenos especificando propiedades, características y perfiles de grupos o comunidades.

De igual manera, se *analizaron los objetivos estratégicos de las universidades de Barranquilla*. Por lo que los métodos de investigación empleados fueron: el analítico, el cual según Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010) es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, y el método inductivo ya que las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo asociado a explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas (Sampieri, et.al, 2014). Todo lo anterior apoyado con lo documental, lo que facilita la lectura y otorga sentido a unos documentos que fueron escritos con una intención y la cual se intenta comprenderlos (Gómez, 2011).

Con base en lo expuesto, en el presente estudio se utilizó un diseño transversal o transeccional, ya que este según Sampieri, et.al. (2014) tiene como propósito describir y analizar categorías y su incidencia en un momento dado. De manera que, para el caso específico del trabajo en asunto, se recolectó información en un momento único, analizando los planes de desarrollo de las universidades pertenecientes a la muestra.

Finalmente, para *Describir similitudes y diferencias que muestran los objetivos estratégicos de las universidades de Barranquilla*, se utilizó una muestra conformada por seis (6) instituciones y construida teniendo en cuenta seis (6) aspectos fundamentales, los cuales son: se tomaron IES oficiales y privadas; sedes principales; acreditadas y no acreditadas; todas ubicadas en el Departamento del Atlántico y finalmente, todas con el carácter de Universidad.

HALLAZGOS

Con la finalidad de identificar las áreas estratégicas y los objetivos estratégicos de las universidades de Barranquilla, se consultaron los Planes de Desarrollo de las siguientes IES: Universidad del Norte, Universidad Simón Bolívar, Corporación Universidad de la Costa CUC, Universidad del Atlántico, Universidad Autónoma del Caribe y Universidad Metropolitana. A continuación, se describen las áreas estratégicas establecidas en los Planes de Desarrollo de estas universidades, incluyendo una contextualización.

Universidad del Norte: son cinco (5) las áreas estratégicas del Plan de desarrollo 2018-2022 de esta IES, las cuales son: Excelencia Académica; Acceso y Permanencia Estudiantil; Liderazgo, Impacto del Conocimiento y Proyección Social; Campus atractivo y Sostenibilidad Institucional y, por último, Universidad Incluyente. (Universidad del Norte, 2018). Cada una de estas áreas cuenta un varios retos u objetivos estratégicos los cuales se sintetizan en la tabla a continuación:

Tabla 5. Áreas Estratégicas, Plan de Desarrollo, Universidad del Norte.

Área Estratégica	Conceptualización del Área Estratégica
Excelencia Académica	19 objetivos estratégicos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso y permanencia estudiantil ✓ Formación y desarrollo del cuerpo profesoral ✓ Propósitos y medios para la formación del estudiante ✓ Dimensión internacional de la formación ✓ Aseguramiento de la calidad académica ✓ Recursos de apoyo académico
Liderazgo	10 objetivos estratégicos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo y talento estudiantil ✓ Liderazgo institucional
Impacto del conocimiento y proyección social	26 objetivos estratégicos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas y proyectos de investigación, desarrollo e innovación ✓ Producción intelectual como resultado de la investigación, desarrollo e innovación ✓ Administración de la investigación ✓ Extensión de la academia al sector empresarial y el estado ✓ Crecimiento y desarrollo social ✓ Desarrollo cultural
Campus atractivo y sostenibilidad institucional	Más de 50 objetivos estratégicos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Campus atractivo ✓ Alianzas y relaciones corporativas ✓ Sostenibilidad económica, social y ambiental ✓ Planeación, prospectiva y evaluación institucional ✓ Gestión del talento humano

Área Estratégica	Conceptualización del Área Estratégica
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión financiera institucional y de posgrados ✓ Gestión de unidades empresariales y de servicios a la comunidad. ✓ Gestión logística y seguridad integral ✓ Gestión de tecnología informática y comunicaciones ✓ Gestión de mercadeo ✓ Gestión de comunicaciones ✓ Gestión jurídica ✓ Aseguramiento de la calidad en los procesos administrativos y de apoyo en constante integración con procesos académicos.
Universidad Incluyente	6 objetivos estratégicos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de inclusión, diversidad y equidad en Uninorte ✓ Educación inclusiva, diversa y equitativa ✓ Programas y servicios de promoción a la inclusión, diversidad y equidad

Fuente: Elaboración propia Adaptado de (Universidad del Norte, 2018)

Universidad Simón Bolívar: Esta IES en su Plan Estratégico de Desarrollo 2018-2022 establece cinco (5) dimensiones, las cuales son: Desarrollo y Compromiso Social, Pertinencia y Permanencia, Gestión de la Calidad, Fortalecimiento Institucional, e Internacionalización, y a través de diferentes estrategias definidas en cada una de las dimensiones se pretende dar cumplimiento a la visión planteada por la Institución. (Universidad Simón Bolívar, 2018, pág. 17) Cada una de estas áreas cuenta un varios retos u objetivos estratégicos los cuales se sintetizan en la tabla a continuación:

Tabla 6. Dimensiones, Plan Estratégico de Desarrollo, Universidad Simón Bolívar

Área Estratégica o Dimensión	Conceptualización
Desarrollo y compromiso social	En esta dimensión la Universidad Simón Bolívar evalúa la gestión como consecuencia de la interacción producida por los logros en las otras dimensiones. En ella se verifica la realización del ejercicio de comunicación dialógica mediante el cual se proyecta dinámica y coordinadamente el conocimiento científico desarrollado desde la academia, poniéndolo al servicio de la cultura, la ciencia y la investigación para contribuir con la satisfacción de las necesidades humanas, tanto de los estudiantes como de las comunidades de la región.
Pertinencia y Permanencia	10 objetivos estratégicos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión Académica Institucional. ✓ Creación y Actualización de Laboratorios. ✓ Excelencia y Permanencia Estudiantil ✓ Ampliación de la Oferta Académica. ✓ Fortalecimiento de la Investigación, la Innovación y la Extensión. ✓ Fortalecimiento del Sistema de Bibliotecas. ✓ Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Financiera. ✓ Sostenibilidad Económica y Financiera de la Universidad

Área Estratégica o Dimensión	Conceptualización
Gestión de Calidad	9 objetivos estratégicos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditación, Certificaciones y Premios a la Calidad de Programas Académicos. ✓ Excelencia Profesoral. ✓ Educación Virtual. ✓ Gestión del Talento Humano. ✓ Ampliación del alcance del SGC de la Universidad. ✓ Fortalecimiento de la Gestión Documental. ✓ Consolidación del Sistema Institucional de Autoevaluación.
Fortalecimiento Institucional	8 objetivos estratégicos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovación ✓ Fortalecimiento de los servicios de Bienestar. ✓ Actualización del Marco Normativo Institucional. ✓ Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica. ✓ Infraestructura Física. ✓ Gestión de Riesgos. ✓ Fortalecimiento de la Función de Comunicaciones. ✓ Consolidación de la Función de Auditoría Interna.
Internacionalización	5 objetivos estratégicos relacionados con la Internacionalización.

Fuente: Elaboración propia Adaptado de (Universidad Simón Bolívar, 2018)

Corporación Universidad de la Costa, CUC: El Plan de Desarrollo Institucional 2020- 2023 de esta IES se encuentra compuesto por cuatro (4) áreas estratégicas, las cuales son: Aseguramiento del Aprendizaje, Felicidad Sostenible, Colaboración, y Nuevo Modelo de Universidad (Corporación Universidad de la Costa, CUC, 2020).

Cada una de estas áreas cuenta un varios retos u objetivos estratégicos los cuales se sintetizan en la tabla a continuación:

Tabla 7. Áreas Estratégicas, Plan de Desarrollo, Universidad de la Costa, CUC

Área Estratégica	Conceptualización del Área Estratégica
Aseguramiento del Aprendizaje	Esta área cuenta con 7 objetivos estratégicos o retos y hace referencia a: El sistema de gestión del aprendizaje de los estudiantes, que, a través de la innovación y la integración de la docencia, investigación y extensión, garantiza el cumplimiento del perfil de egreso, con el propósito de brindar a la sociedad ciudadanos capaces de constituirse en agentes de transformación social
Felicidad Sostenible	Esta área cuenta con 5 objetivos estratégicos o retos y se define como: Una sensación de bienestar perdurable, generada por experiencias institucionales cotidianas que construyen un ambiente transformador, orientado a la realización personal y colectiva de la comunidad universitaria.

Área Estratégica	Conceptualización del Área Estratégica
Colaboración	Esta área cuenta con 8 objetivos estratégicos o retos y se define como: Las acciones sinérgicas de la Comunidad Universitaria, basadas en la disposición, la comunicación asertiva y la confianza, que impactan positivamente la cultura organizacional, con miras al cumplimiento de los fines misionales
Nuevo Modelo de Universidad	Esta área cuenta con 13 objetivos estratégicos o retos y al respecto la institución establece que: La Universidad de la Costa reconoce la necesidad de un nuevo modelo que potencialice su labor como agente transformador de la sociedad, a través de una plataforma tecnológica flexible e innovadora, centrada en el aseguramiento de un aprendizaje significativo orientado a la solución de problemas y a las tendencias del mundo del trabajo, que le permita trascender a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Fuente: Elaboración propia Adaptado de (Corporación Universidad de la Costa, CUC, 2020)

Universidad Autónoma del Caribe: El Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020, establecido por esta IES, contempla cinco líneas estratégicas las cuales “señalan el movimiento de un conjunto de operaciones, organización, procesos y recursos que se formulan con el objetivo de materializar el Proyecto Educativo Institucional y determina el esfuerzo conjunto de la comunidad universitaria para lograr la visión institucional y alcanzar el reconocimiento de la alta calidad” (Universidad Autónoma del Caribe, 2016, pág. 19)

Las líneas establecidas por la institución son: Ordenamiento Jurídico, Gestión y Organización; Dinámicas Académicas Modernas; Ciudadanos Globales; Convivencia Universitaria, y Ambientes Innovadores para el Aprendizaje. Cada una de estas líneas cuenta con diversos proyectos y cada proyecto tiene un objetivo estratégico, el cual se materializa a través de Subproyectos que son equivalentes a las estrategias. Tal como se puede evidenciar en la tabla a continuación:

Tabla 8. Líneas Estratégicas, Plan de Desarrollo Institucional, Universidad Autónoma del Caribe

Líneas Estratégicas	Conceptualización del Área Estratégica
Ordenamiento Jurídico, Gestión y Organización	3 objetivos estratégicos ubicados en 2 proyectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobierno universitario ✓ Sistema de Gestión Institucional ✓ Modelo de Sostenibilidad Financiera ✓ Sistema de Información Institucional ✓ Comunicación Interna y visibilidad institucional
Dinámicas Académicas Modernas	3 objetivos estratégicos ubicados en 2 proyectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerencia del capital intelectual UAC ✓ Producción científica con visión global y enfoque local ✓ Cultura científica y apropiación social de la ciencia

Líneas Estratégicas	Conceptualización del Área Estratégica
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación para toda la vida ✓ UAC global
Ciudadanos Globales	5 objetivos estratégicos ubicados en 2 proyectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ UAC construyendo paz ✓ Hub de emprendimiento e innovación ✓ Posicionamiento y relacionamiento con el sector externo ✓ Gestión de la internacionalización ✓ Programa institucional de egresados ✓ Transferencia de resultados de investigación
Convivencia Universitaria	2 objetivos estratégicos ubicados en 2 proyectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso, Inclusión y equidad ✓ Integración social y bienestar institucional ✓ Permanencia y graduación con calidad
Ambientes Innovadores Para el Aprendizaje	4 objetivos estratégicos ubicados en 2 proyectos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> Plan de manejo y gestión responsable del campus ✓ Medios y materiales educativos para el aprendizaje ✓ Plan Estratégico de TIC's ✓ Servicios y recursos digitales y bibliográficos para el aprendizaje y la investigación ✓ Uniautónoma verde

Fuente: Elaboración propia Adaptado de (Universidad Autónoma del Caribe, 2016)

Universidad Metropolitana: Esta IES en su Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021, plantea 5 ejes estratégicos, los cuales son: Fortalecimiento Académico para la excelencia, Desarrollo y Consolidación de la Investigación, Proyección Universitaria en el entorno, Fomento de la Internacionalización y Gestión Para el Desarrollo Universitario. Cada una de estas áreas cuenta un varios retos u objetivos estratégicos los cuales se sintetizan en la tabla a continuación:

Tabla 9. Áreas Estratégicas, Plan de Desarrollo Institucional, Universidad Metropolitana

Área Estratégica	Conceptualización del Área Estratégica
Fortalecimiento Académico para la excelencia.	1 objetivo general que incluye programas y proyectos asociados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliación de la Oferta Académica ✓ Acreditación de Programas Académicos ✓ Suficiencia Profesoral ✓ Fortalecimiento de la Pedagogía ✓ Dialógica desde el Currículo
Desarrollo y Consolidación de la Investigación	1 objetivo general que incluye programas y proyectos asociados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación investigativa de calidad ✓ Difusión y divulgación de la investigación científica ✓ Proyección social como espacio para evidenciar el impacto de la investigación
Proyección Universitaria en el entorno	1 objetivo general que incluye programas y proyectos asociados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad Social Universitaria ✓ Gestión de Asesoría y Consultoría ✓ Actualización y capacitación Continua en las modalidades

Área Estratégica	Conceptualización del Área Estratégica
Fomento de la Internacionalización	1 objetivo general que incluye programas y proyectos asociados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyección internacional de la identidad institucional ✓ Transversalidad de la internacionalización en las funciones sustantivas ✓ Servicio a la Región con Visión Global
Gestión Para el Desarrollo Universitario	1 objetivo general que incluye programas y proyectos asociados con: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de Gestión de Calidad hacia la Competitividad ✓ Fortalecimiento de las TIC ✓ Desarrollo de infraestructura física, didáctica y tecnológica ✓ Talento Humano fortalecido y motivado ✓ Bienestar Universitario y Desarrollo Integral

Fuente: Elaboración propia Adaptado de (Universidad Metropolitana, 2017)

Universidad del Atlántico: El Plan de Desarrollo Institucional 2009- 2019 de esta IES se encuentra compuesto por cuatro (5) áreas estratégicas, las cuales son: Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología, la Innovación y las Artes, Formación Humanística y Científica de Excelencia y Pertinencia, Relaciones Universidad y Sociedad, Vinculación con el Entorno, Bienestar Universitario, Democracia y Convivencia, y Modernización de la Gestión Universitaria.

Cada una de estas áreas cuenta varias metas las cuales se sintetizan en la tabla a continuación:

Tabla 10. Líneas Estratégicas, Plan Estratégico, Universidad del Atlántico

Área Estratégica o Dimensión	Conceptualización del Área Estratégica
Desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación y las artes	Metas asociados a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investigación y Desarrollo Científico ✓ Innovación y Desarrollo Tecnológicos ✓ Investigación y Creación Artística.
Formación humanística y científica de excelencia y pertinencia	Metas asociados a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cualificación de la Planta Docente ✓ Formación integral ✓ Ampliación y diversificación en forma sostenible de la oferta académica ✓ Excelencia Académica
Relaciones universidad y sociedad, vinculación con el entorno.	Metas asociados a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación Universidad - Estado – Empresa ✓ Vinculación con los egresados ✓ Apropiación Social del Conocimiento ✓ Internacionalización
Bienestar universitario, democracia y convivencia	Metas asociadas a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo Humano Integral Cultura Ciudadana, Convivencia y participación ✓ Acceso a la Universidad y Equidad en las Condiciones
Modernización de la gestión universitaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viabilidad financiera ✓ Sistemas modernos de gestión

Fuente: Elaboración propia Adaptado de (Universidad del Atlántico, 2009)

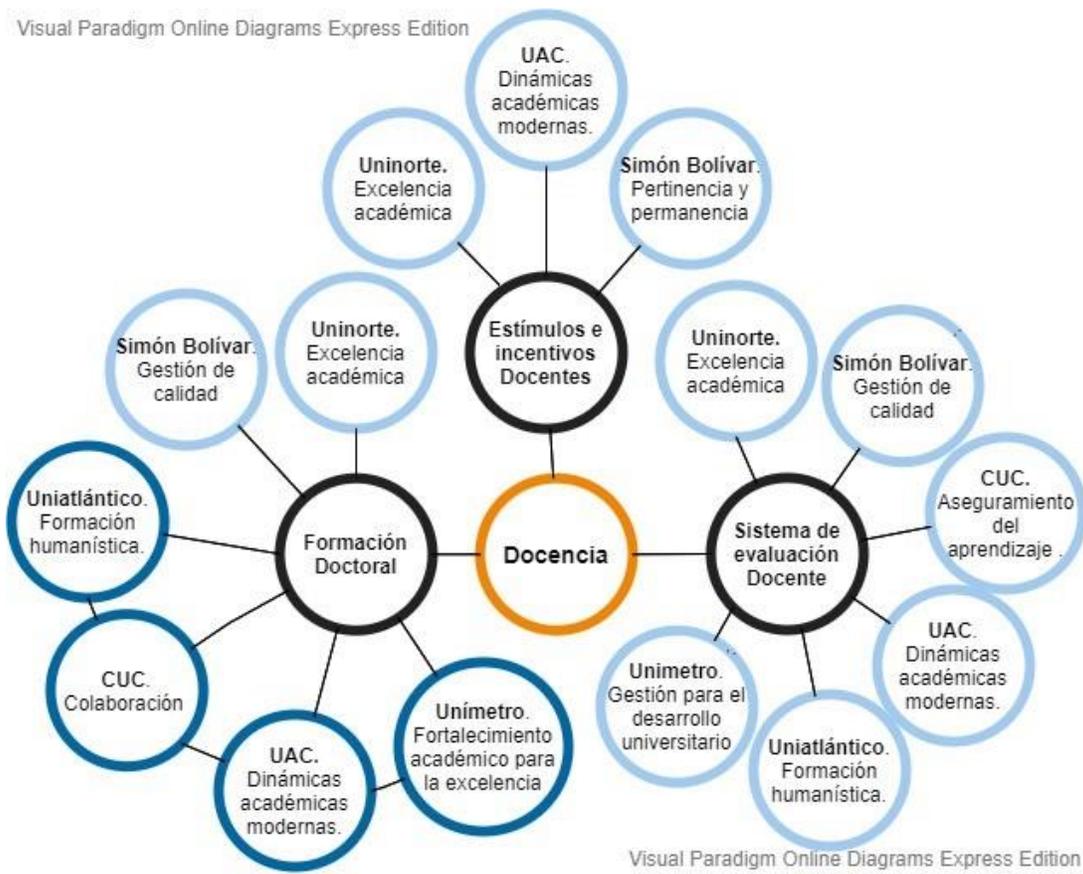
ANÁLISIS DE DATOS

Con la finalidad de analizar las similitudes y rasgos distintivos de los objetivos estratégicos de las Universidades seleccionadas en la muestra del estudio, se realizó un análisis hermenéutico de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) y adjetivas (internacionalización, bienestar institucional, gobierno y gestión); a su vez, se utilizó el análisis de clúster, que según Vicente (2007) es “una técnica de análisis exploratorio de datos para resolver problemas de clasificación, cuyo objetivo consiste en ordenar objetos (personas, cosas, animales, plantas, variables, etc, ...) en grupos (conglomerados) de forma que el grado de asociación/similitud entre miembros del mismo clúster sea más fuerte que el grado de asociación/similitud entre miembros de diferentes clusters”. p.2

A continuación, se ilustran cada uno de los clústeres realizados, incluyendo el análisis e interpretación de estos:

Clúster 1: Docencia

Ilustración 2. Clúster de Docencia



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar la función sustantiva de docencia, de la cual se desprenden tres pilares. El primero hace referencia a la formación doctoral, en la que seis (6) universidades plantean desde sus planes de desarrollo, objetivos estratégicos, retos o proyectos asociados a fortalecer la formación avanzada de la planta profesoral. Asimismo, debajo del nombre de cada IES se refleja el nombre del área estratégica del Plan de Desarrollo que contiene el objetivo, reto o proyecto.

Adicionalmente, se evidencia (en este mismo pilar) una línea recíproca entre las siguientes 4 IES: Universidad Metropolitana, Universidad de la Costa CUC, Universidad del Atlántico y Universidad Autónoma del Caribe, esto significa: que en sus planes puntualizan las metas cuantitativas que desean alcanzar, resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 11. Metas asociadas a la Formación Doctoral

IES	Meta - Actividad
Universidad del Atlántico	Meta a 2020: Cualificación de la Planta Docente: Profesores altamente cualificados con formación de doctor (80%), de los cuales el 20% tiene postdoctorado, el 20% restante tiene maestría
Universidad Metropolitana	Actividad a 2021-02: Formar en Magíster a 60 docentes y 6 en doctorado, según el Plan de Formación Docente.
Universidad de la Costa CUC	Meta a 2023: Tener al menos el 20% de los profesores tiempo completo con título de doctor y al menos el 70% de los profesores tiempo completo con título de magister.
Universidad Autónoma del Caribe	Meta a 2020: 15% de los docentes PTC con formación doctoral Lograr mínimo un 20% de docentes apoyados para realizar estudios de alto nivel (Doctorado)

Fuente: Elaboración propia, tomado de los Planes de desarrollo de las IES con fines académicos

Las IES que se encuentran incluidas no tienen sus metas e indicadores visibles en su Plan de desarrollo.

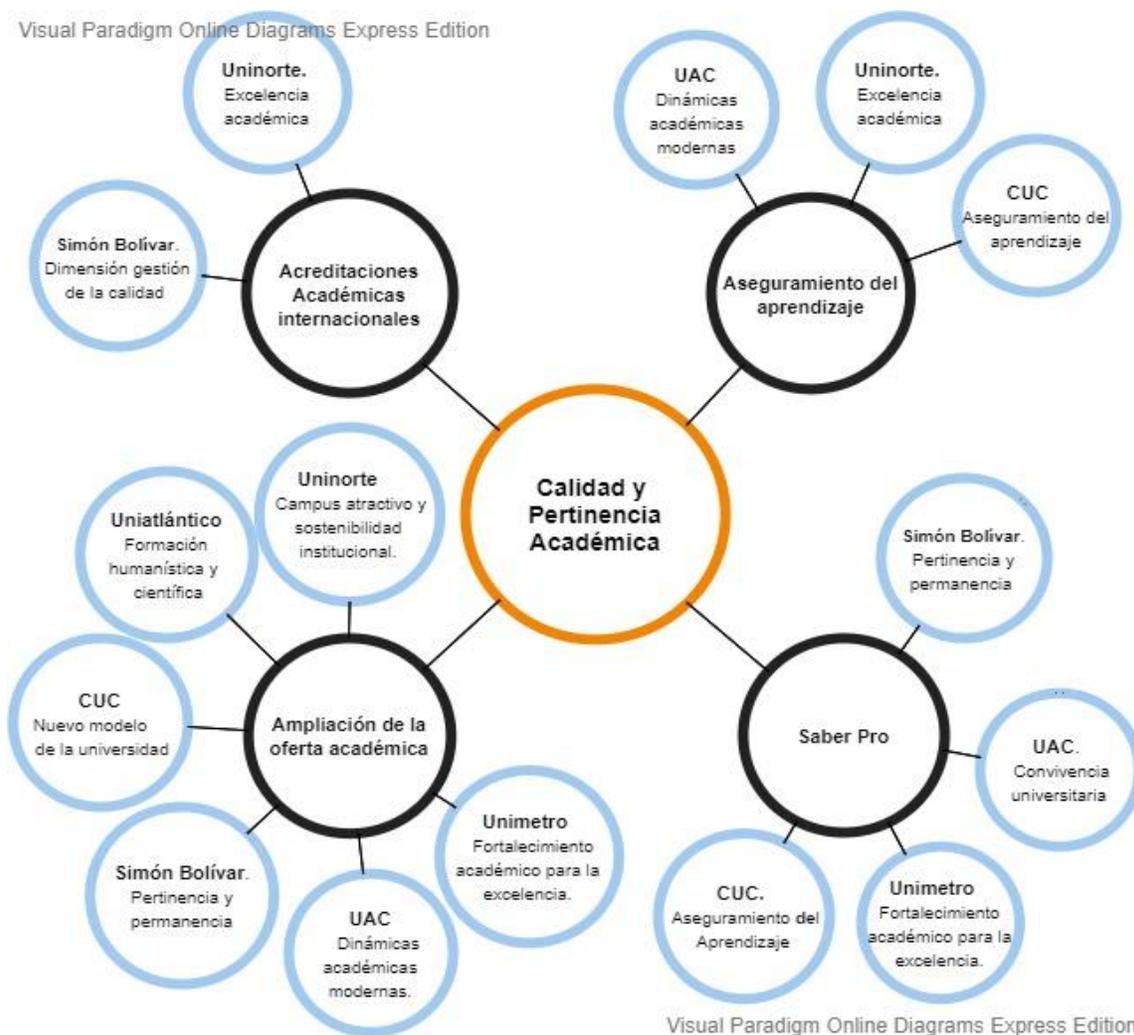
El segundo pilar hace referencia al fortalecimiento del sistema de evaluación de la docencia, esto es de vital importancia, ya que en palabras del Consejo Nacional de Educación Superior-CESU (2020) una institución de alta calidad “demuestra que cuenta y aplica sistemas de evaluación institucionales, que incluyen, entre otros, la evaluación de profesores” p.39 Acuerdo 02 del 2020, por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad.

En este sentido, se puede observar en este pilar que todas las IES del estudio tienen establecido en sus planes de desarrollo, diferentes objetivos estratégicos, retos o proyectos asociados a consolidar, actualizar o fortalecer sus sistemas de evaluación docente.

Caso distinto al tercer y último pilar, asociado a los estímulos e incentivos a los profesores, en el que solo se identificaron a tres IES que tienen inmerso en sus planes de desarrollo acciones concretas sobre esta temática.

Clúster 2: Calidad y Pertinencia Académica

Ilustración 3. Clúster Calidad y Pertinencia Académica



Fuente: Elaboración propia

Se puede visualizar que el tema central se denomina **calidad y pertinencia académica**, el cual se encuentra completamente relacionado al desarrollo académico de la institución y a los procesos de creación, modificación y ampliación de la oferta de Programas Académicos de Pregrado y de Posgrado, en las distintas modalidades, garantizando la alta calidad académica de su oferta en todos los lugares de desarrollo (Consejo Nacional de Educación Superior- CESU, 2020, pág. 40).

Este clúster cuenta con 4 pilares, el primero hace referencia al interés de las IES por ampliar su oferta académica, a lo cual se puede observar que todas las Instituciones que se incluyeron en el presente estudio, plantean en sus planes de desarrollo, objetivos estratégicos, retos o proyectos asociados a la ampliación de la oferta académica.

El segundo pilar, se encuentra relacionado con el Aseguramiento del Aprendizaje, un aspecto que cobra un gran protagonismo en el país con la emisión del decreto 1330 del 2019, el cual puntualiza que “el actual Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, se centra en la evaluación de capacidades y procesos de las instituciones y de los programas, pero que se hace necesario fortalecerlo, incorporando los resultados académicos que incorporan los resultados de aprendizaje de los estudiantes.” (MEN, 2019)

Teniendo en cuenta lo anterior, en el clúster se observa que 3 IES tienen contemplado en su plan de desarrollo, desarrollar acciones asociadas al aseguramiento del aprendizaje de los estudiantes a través del fortalecimiento, consolidación o rediseño del sistema de evaluación.

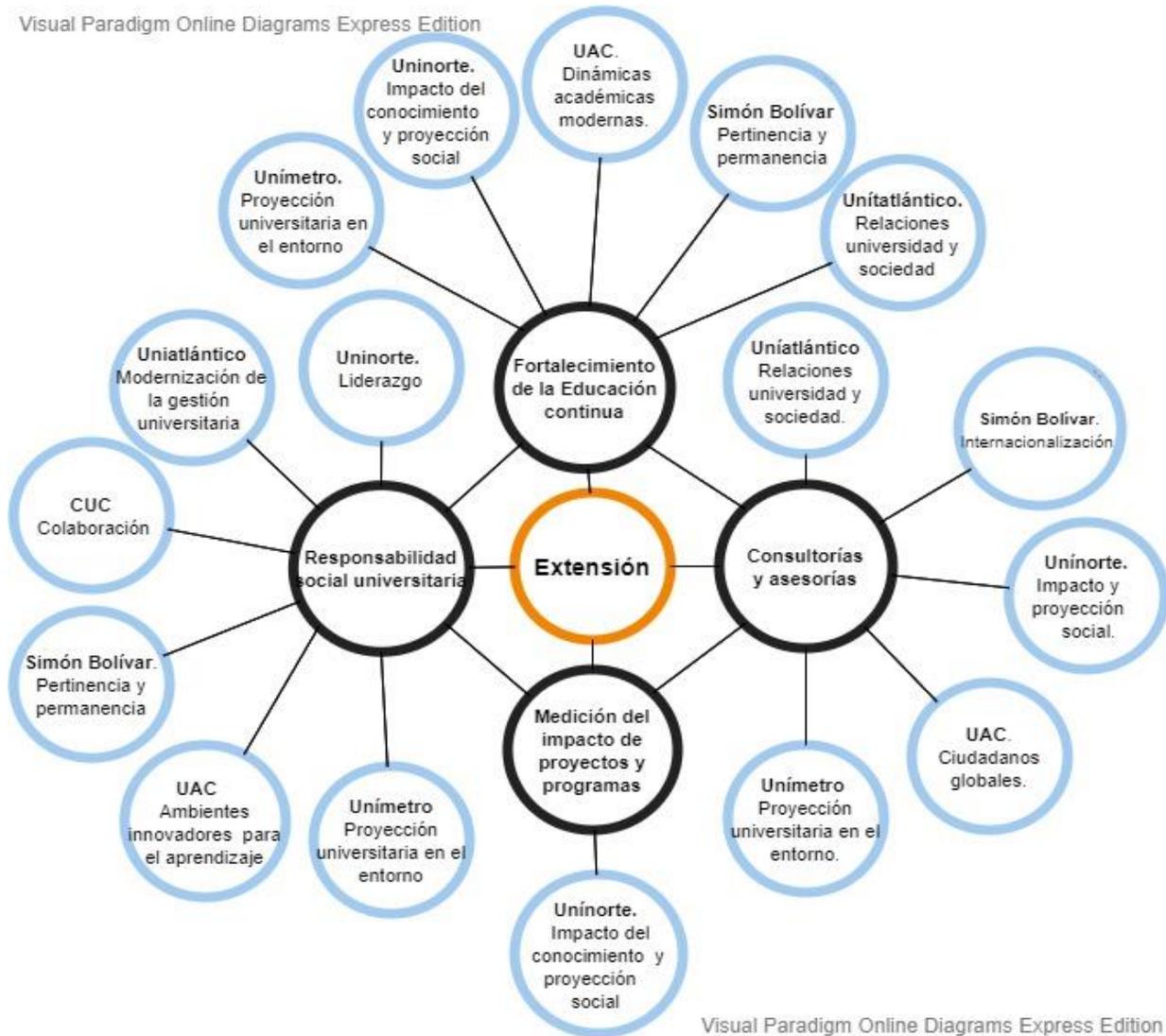
El tercer pilar se enfoca en las IES que tienen contemplado en su Plan de Desarrollo acciones para superar el promedio en las pruebas Saber Pro, y el cuarto y último pilar, se denomina “Acreditaciones Académicas Internacionales”. En esto es importante precisar, que se está haciendo referencia a certificaciones diferentes a las otorgadas por el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia.

En el caso puntual de la Universidad Simón Bolívar, plantea en uno de sus objetivos “consolidar la calidad de los programas académicos con el respaldo del reconocimiento nacional e internacional por parte de organismos validados por el sector educativo”. p.90 Plan Estratégico de Desarrollo, Universidad Simón Bolívar.

Al respecto la Universidad del Norte plantea “consolidar la posición de liderazgo de la Institución en el escenario nacional e internacional de la Educación Superior mediante el reconocimiento de la calidad de sus procesos académicos de pregrado y posgrado por parte de pares y agencias externas.” p.35 Plan de Desarrollo, Universidad del Norte.

Clúster 3: Extensión

Ilustración 4. Clúster Extensión



Fuente: Elaboración Propia

El tema central de este clúster es denominado **extensión**, una de las funciones sustantivas universitarias que integran la docencia y la investigación, y la cual “comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de conocimiento, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad”. p.23 Ley 30 de 1992, Congreso de la República.

El primer pilar hace referencia al Fortalecimiento de la Educación Continua, partiendo de lo anterior se puede observar que cinco (5) IES establecen en sus planes de desarrollo objetivos, programas o proyectos asociados a diversificar, ampliar y consolidar la educación permanente, a través de cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de conocimiento. En el caso puntual de la Universidad de la Costa – CUC- (la cual no se observa en este pilar) se pudo evidenciar que uno de sus retos hace referencia en establecer procesos de oferta académica flexibles y de diferentes tarifas, sin cerrar matriculas (CUC, 2020). No obstante, las metas e indicadores asociadas a este reto no permiten determinar si se están refiriendo al fortalecimiento de la educación continua.

Por su parte, el segundo pilar se denomina servicios de consultorías y asesorías, esto en palabras de la Asociación Colombiana de Universidades-ASCUN hace referencia a “las acciones orientadas a resolver demandas y necesidades específicas de los diferentes agentes sociales y comunitarios, buscando encontrar, a nivel técnico, económico o social, las soluciones más adecuadas a las problemáticas existentes” (ASCUN, 2018, pág. 31)

Partiendo de lo anterior, se evidencia que 5 IES plantean intenciones estratégicas entorno al fortalecimiento de los servicios de consultorías y asesorías. Adicionalmente, se puede observar que a la Universidad Metropolitana se le asignó un color diferente en este pilar, lo anterior debido a que uno de los objetivos del plan de desarrollo de esta institución es “crear el Centro de Consultoría y Emprendimiento Unimetro, cuyo propósito es ofrecer los servicios de asesoría y consultoría al sector externo para dar solución a las problemáticas sociales.” p.63 Plan de Desarrollo, Universidad Metropolitana. Algo muy no

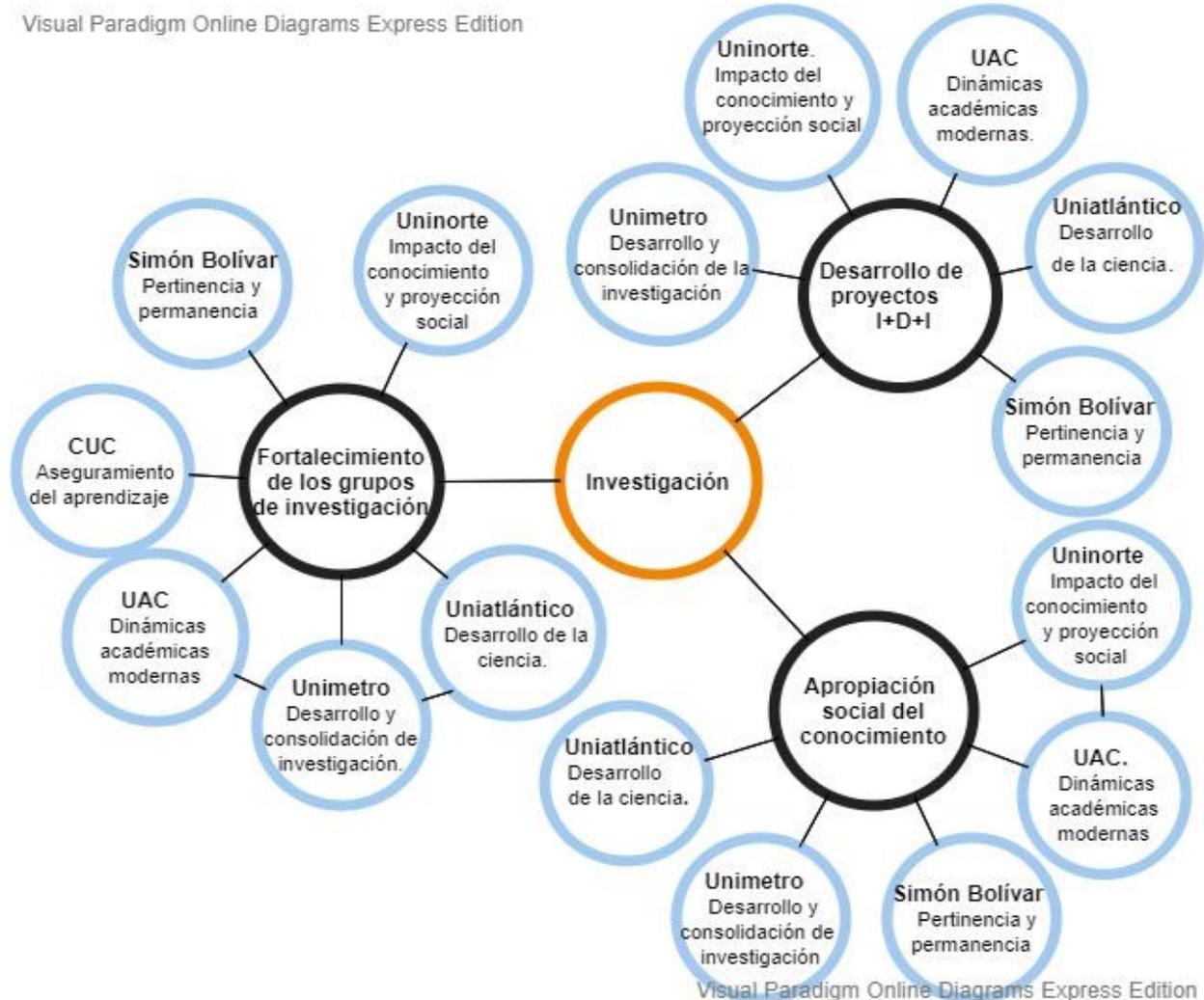
El tercer pilar es **responsabilidad social universitaria**, entendida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO, como la forma de “liderar la sociedad en la generación de conocimientos globales para atender los desafíos globales, entre otros: la seguridad alimentaria, el cambio climático, la administración del agua, el diálogo intercultural, la energía renovable y la salud pública” (UNESCO, 2009, pág. 2)

Partiendo de lo anterior, se refleja que todas las IES incluyen en sus planes de desarrollo objetivos estratégicos, proyectos o programas asociados a la responsabilidad social.

Finalmente, el cuarto y último pilar, está asociado a la implementación de mecanismos o sistemas para medir el impacto de los proyectos y programas de Extensión. Para lo cual, se observa que la Universidad del Norte es la única del estudio que tiene inmerso en su plan de desarrollo, una estrategia enfocada en “Consolidar el sistema de valoración para facilitar la medición del impacto de los proyectos y programas de Extensión en el ámbito académico, empresarial, institucional y gubernamental” p.65 Plan de Desarrollo 2018-2022. Universidad del Norte.

Clúster 4: Investigación

Ilustración 5. Clúster Investigación



Fuente: Elaboración Propia

El tema central de este clúster se denomina **Investigación**, una de las funciones sustantivas más importantes que tienen las IES con carácter de “universidad” y de aquellas que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en la investigación científica o tecnológica, y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento (Congreso de la Republica, Ley 30, 1992, art.19)

Con base en lo expuesto, el primer pilar se encuentra directamente relacionado con el **desarrollo de proyectos de Investigación, desarrollo e innovación**. Y en este, se puede observar que cinco (5) de las seis (6) IES presentan en sus planes de desarrollo, objetivos estratégicos, retos o programas asociados a potenciar las capacidades institucionales en I+D+I.

Es necesario precisar, que este es un asunto de vital importancia para el desarrollo económico, social y ambiental de un país, ya que en palabras del consejo privado de competitividad (2008) “ser competitivos y tener un país próspero implica crear condiciones para la ciencia, la tecnología y la innovación.” p.31. Informe Adónde queremos llegar: Visión 2032 y principales estrategias.

El segundo pilar, se denomina **apropiación social del conocimiento**, el cual surge bajo la perspectiva de que:

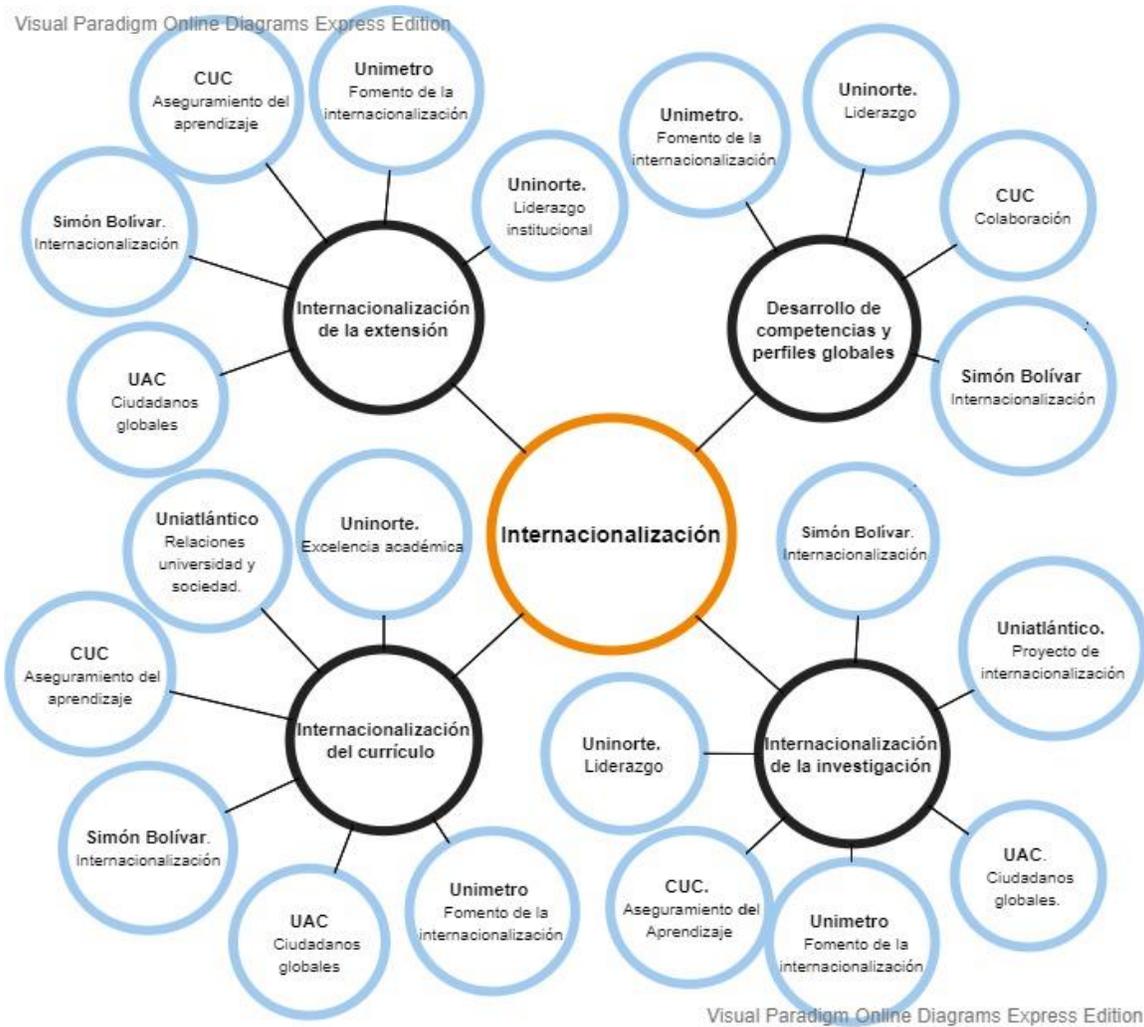
“todo conocimiento importante debe ser transferido a la sociedad y apropiado por ella, para que cumpla su función impulsora del desarrollo y benefactora de la sociedad. Para esto es necesario que las universidades tomen la iniciativa de averiguar qué ayuda científica y tecnológica requieren las empresas y que, paralelamente, las empresas se enteren de la oferta de conocimientos tecnológicos de las universidades” (Departamento Nacional de Planeación y Colciencias, 2006, pág. 91)

En este sentido, se puede observar que 5 IES del estudio, contemplan intenciones estratégicas entorno a la apropiación social de conocimiento. Adicionalmente, se puede visualizar una línea recíproca entre la Universidad del Norte y la Universidad Autónoma del Caribe, ya que estas dos IES coinciden en sus planes de desarrollo con la inclusión de objetivos y estrategias para propiciar la **cultura científica** en la comunidad universitaria.

El tercer y último pilar se centra en el **fortalecimiento de los grupos de investigación**, ya que estos juegan un rol protagónico en el desarrollo investigativo de las IES. En este aspecto, se puede observar que todas las Universidades del estudio han establecido, según sus planes de desarrollo, estrategias para la consolidación o recategorización de los grupos de investigación. Además, se evidencia una línea recíproca entre 3 IES, las cuales tienen en común su interés por que los estudiantes y egresados tengan una mayor participación en los grupos y proyectos de investigación.

Clúster 5: Internacionalización

Ilustración 6. Internacionalización



Fuente: Elaboración Propia

El presente clúster se denomina **internacionalización**, entendida por el CESU como “la estrategia de articulación tanto de la política pública como de los desarrollos del sistema con la sociedad del conocimiento y los procesos de globalización” p.116, Acuerdo por lo Superior, CESU, (2014).

Adicionalmente, el mismo CESU plantea en el artículo 18 del nuevo modelo de acreditación en alta calidad, que la internacionalización se refiere a “las estrategias y actividades de internacionalización que benefician el desempeño de estudiantes y profesores en un contexto global, lo cual supone estrategias de multiculturalismo y bilingüismo, movilidad de profesores y estudiantes, reconocimientos académicos transnacionales, redes y publicaciones conjuntas” p.33

Partiendo de lo anterior, se determina que los tres pilares que se pueden visualizar en el clúster están orientados al desarrollo de la internacionalización como eje transversal de las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión). En este sentido, el primer pilar se encuentra enfocado a la implementación de estrategias que favorezcan la **internacionalización del currículo** en los programas. Para lo cual se puede observar que las 6 IES de la muestra, tienen objetivos estratégicos que le apuntan al tema en asunto, y a su vez, guardan una estrecha relación con el segundo pilar denominado “**desarrollo de competencias y perfiles globales**”, el cual refleja que 4 de las 6 IES han contemplado este aspecto en sus planes de desarrollo

El tercer pilar, está directamente relacionado con las actividades de **extensión** que fomentan la internacionalización, tales como la difusión de cursos, eventos, consultorías, espacios culturales y de reflexión con enfoque global y multicultural.

Para Knight (2009), citado por la Universidad Metropolitana (2017), la internacionalización de la extensión debe ser vista en términos de promover la cooperación y la solidaridad entre las naciones, elevando la calidad y relevancia de la Educación Superior o contribuyendo al progreso de la investigación de problemas internacionales. Partiendo de lo anterior, se puede observar que 5 IES han establecido actividades entorno a este tema.

El cuarto pilar, que se orienta a la **internacionalización de la Investigación** está más inclinado a las siguientes actividades:

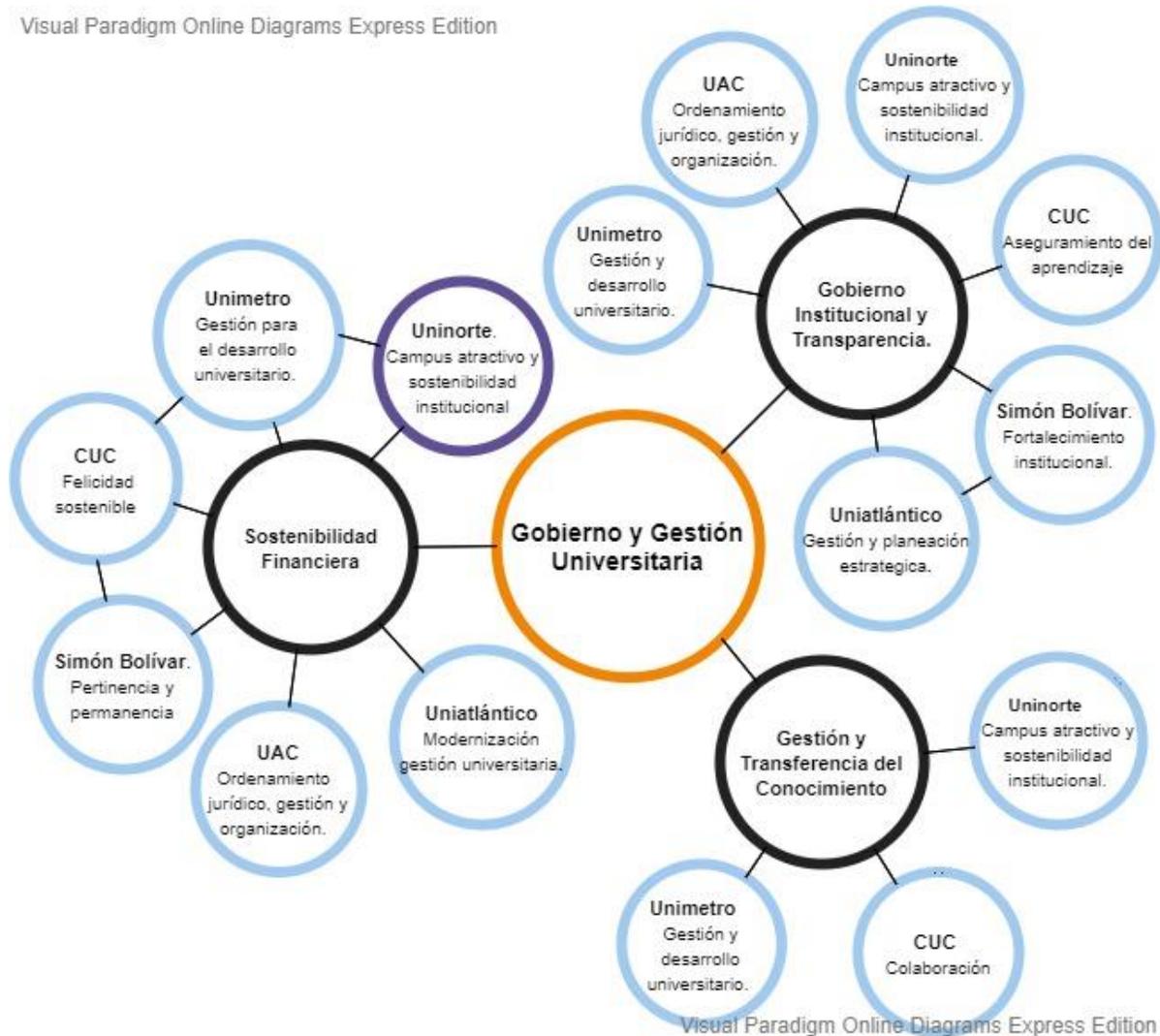
- ✓ Trabajo colaborativo en redes académicas y de investigación
- ✓ Movilidad académica internacional, relacionada con la generación de conocimiento y la investigación.
- ✓ Financiación internacional de proyectos
- ✓ Visibilidad y divulgación del conocimiento
- ✓ Publicación en revistas indexadas y especializadas internacionales

Las seis (6) universidades del presente estudio plantean desde sus planes de desarrollo, objetivos estratégicos, retos o proyectos asociados a este tipo de actividades.

Clúster 6: Gobierno y Gestión Universitaria

Ilustración 7. Gobierno y Gestión universitaria

Visual Paradigm Online Diagrams Express Edition



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el CESU (2014) el sistema de Educación Superior tiene enormes retos de calidad y “clama por una mayor rendición de cuentas, transparencia y eficiencia en la gestión de las instituciones de educación superior, por una educación contextualizada a lo regional y pertinente conectada con el mundo” p.24. Es por lo anterior que este clúster tiene una gran importancia y por lo cual se ha enfocado en los siguientes 3 pilares: Gobierno institucional y transparencia; Sostenibilidad Financiera, y Gestión y Transferencia del Conocimiento (know how).

En lo que respecta al primer pilar, denominado **Gobierno institucional y transparencia**, se observa a las IES que en su plan de desarrollo reflejan acciones encaminadas a la “implementación de políticas de buen gobierno que garanticen la estabilidad institucional y la generación de sistemas de gestión transparentes, eficaces y eficientes, en cumplimiento de los derechos y los deberes de las personas, y de la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad” pág.31 CESU, 2020

Adicionalmente, se puede observar una línea recíproca entre las siguientes IES: Universidad Simón Bolívar y Universidad del Atlántico, ya que ambas precisan acciones similares y detalladas entorno al diseño e implementación de un código de ética y buen gobierno, tal como se puede ver a continuación:

Tabla 12. Metas asociadas al Código de Ética y Buen Gobierno

IES	Descripción
Universidad del Atlántico	En su Proyecto 22: <i>Gestión Planeación Estratégica</i> incluye algunos indicadores tales como: “Porcentaje de cumplimiento del Código de Ética y Buen Gobierno” p.32
Universidad Simón Bolívar	“Diseño e implementación del Código de Ética y Buen Gobierno de la Institución” p.100

Fuente: Elaboración propia, tomado con fines académicos de las IES citadas.

Una de las posibles razones por las cuales no se observan esta información en los planes de desarrollo de las otras 4 IES, puede estar relacionada a que las IES ya cuentan con dichos códigos o cuentan con otros mecanismos denominados de otra manera.

El segundo pilar, se denomina **gestión y transferencia del conocimiento**, en el cual se refleja a las IES que contemplan acciones asociadas a la documentación del “know how”, tal como se describe a continuación:

Tabla 13. Metas Asociadas a la Transferencia del Conocimiento

IES	Descripción
Universidad de la Costa, CUC	<p>Reto: “¿Cómo garantizar la gestión y transferencia del conocimiento organizacional en la Universidad de la Costa?”</p> <p>Metas: -Al 2023 la Universidad de la Costa tendrá en funcionamiento el modelo de gestión y transferencia del conocimiento para cargos estratégicos y tácticos. -Lograr que todas las colaboradoras que asuman cargos críticos en la Universidad de la Costa apropien el know how correspondiente a las funciones que van a desempeñar.” p.15</p>
Unimetro	<p>Objetivo No. 2: “Documentar el “know how” de la Institución, a través del levantamiento y estandarización de los procesos y procedimientos desarrollados por las diferentes dependencias académicas y administrativas que intervienen en los procesos a certificar.” p.76</p>
Uninorte	<p>“Reto 3: Propender por la formación continua y de alta calidad de los funcionarios administrativos y de apoyo académico como mecanismo para elevar su nivel de competencias y desempeño, promover su desarrollo personal y profesional y asegurar el capital intelectual, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales en equilibrio con los personales.</p> <p>Estrategia 4: Construir un modelo de transferencia de conocimiento a la Institución para los funcionarios con cargos claves y estratégicos a través de la aplicación de herramientas de gestión del conocimiento que permitan organizar, conservar y poner a disposición, el conocimiento de estos, con el fin de que la Institución mantenga el capital intelectual clave de éxito para la gestión administrativa.” p.97</p>

Fuente: Elaboración propia, tomado con fines académicos de las IES citadas.

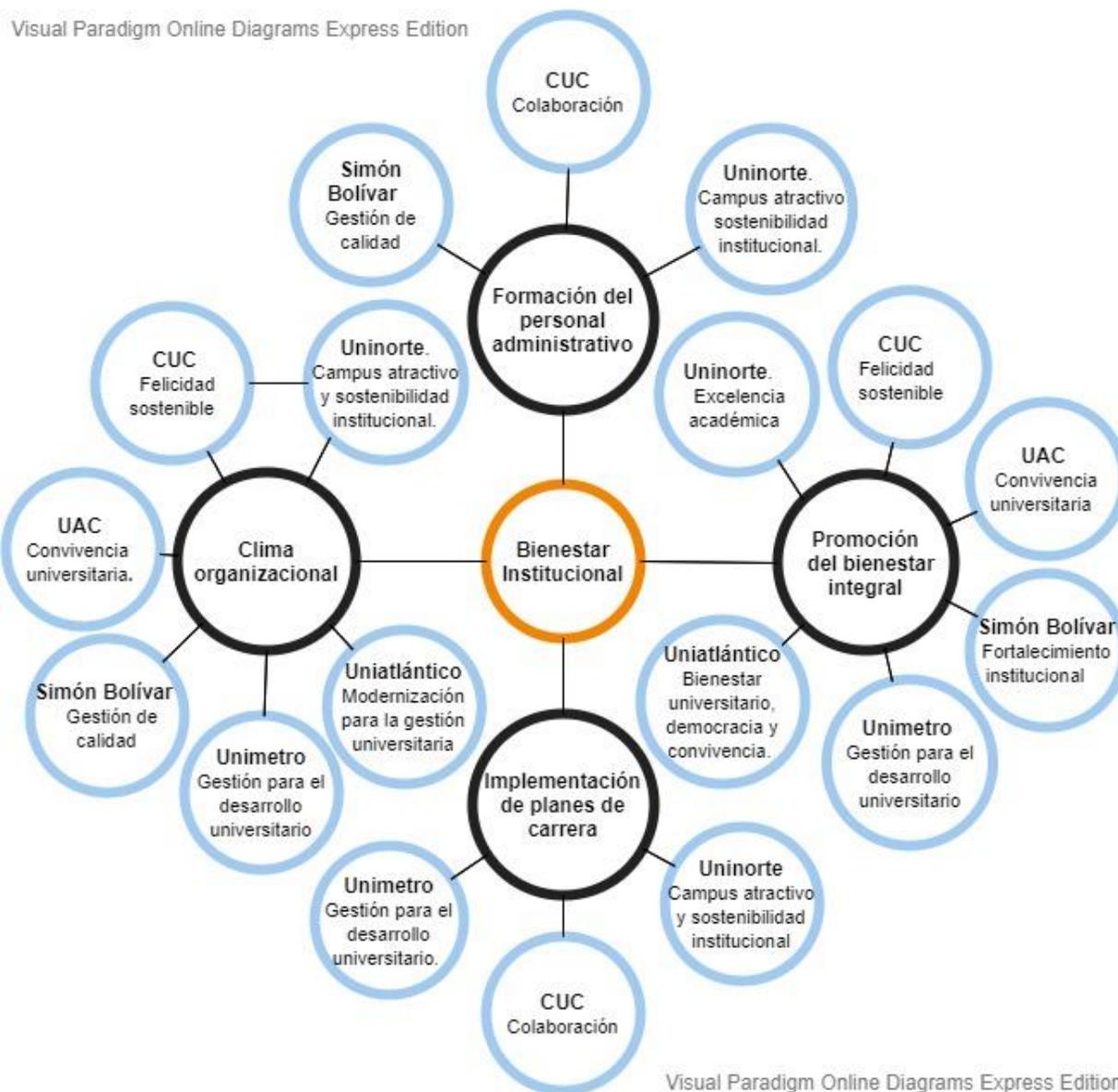
El tercer y último pilar, es **sostenibilidad financiera**, muy alineado con lo que expresa el decreto 1330 del 2019 “la institución deberá demostrar condiciones financieras sostenibles y orientadas a lograr el fortalecimiento en condiciones de calidad institucional y de programas, así como la obtención de los resultados académicos propuestos”. p.10

Partiendo de lo anterior, se puede observar que el total de las IES cuentan en sus Planes de Desarrollo con acciones encaminadas a consolidar la sostenibilidad financiera. No obstante, se percibe una línea recíproca entre 4 universidades, ya que estas presentan intenciones concretas para diversificar las fuentes de ingreso por conceptos diferentes a matrículas.

Adicionalmente, se refleja que la Universidad del Norte tiene un color diferente, por ser la única institución que contempla en su plan de desarrollo retos asociados a estrechar relaciones con donantes potenciales; algo no muy común en las IES de la región caribe.

Clúster 7: Bienestar Institucional

Ilustración 8. Bienestar Institucional



Fuente: Elaboración Propia

El presente clúster se denomina Bienestar Institucional, el cual según el MEN (2016) está relacionado con 4 conceptos claves, que son: desarrollo humano, formación integral, calidad de vida y construcción de comunidad.

En este sentido, se explican a continuación los aspectos más importantes de cada clúster:

Formación del personal administrativo: Se evidencia el número de IES que tienen contemplado en sus planes de desarrollo, retos, objetivos, proyectos o programas asociados a la formación de los colaboradores o el fortalecimiento de las competencias laborales y de un segundo idioma.

Promoción del bienestar integral: Se percibe el número de IES que tienen contemplado en sus planes de desarrollo, retos, objetivos, proyectos o programas asociados al desarrollo humano y al mejoramiento de la calidad de vida.

Implementación de planes de carrera: Refleja el número de IES que tienen contemplado en sus planes de desarrollo, retos, objetivos, proyectos o programas que están asociados a la implementación de planes de carrera para retener al trabajador, definiendo las sucesiones en cargos. Algunas de estas metas las podemos ver a continuación:

Tabla 14. Metas de las IES asociadas a la implementación de planes de carrera

IES	Descripción
CUC	<p>“Reto: ¿Cómo mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad de la Costa?</p> <p>Meta: Lograr que cada cargo en la Universidad de la Costa, según corresponda, cuente con un plan de carrera coherente con los objetivos misionales.” p.15</p>
Unimetro	<p>“Estrategia: Implementar un enfoque integral de bienestar que incluya la salud, planes de carrera e incentivos, el mejoramiento del clima laboral, evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores y el fomento de las actividades recreativas y culturales.</p> <p>Actividad: Estructurar un plan de carrera que permita retener al trabajador, definiendo las sucesiones en cargos críticos de la organización”. p.83</p>
Uninorte	<p>Estrategia: “Velar por la actualización y seguimiento de los planes de carrera, desarrollo y sucesión, con el fin de gestionar de forma planificada el desarrollo interno de los colaboradores, reconocer su potencial y contar con los sucesores de los cargos críticos de la Institución.” p.96</p>

Fuente: Elaboración propia, tomado con fines académicos de los Planes de Desarrollo de las IES mencionadas

Clima organizacional: En este último pilar, se observa que todas las universidades incluidas en la muestra reflejan a través de sus planes de desarrollo, el interés por mejorar el clima organizacional. Además, se hace visible una línea recíproca entre las Universidades del Norte y la Universidad de la Costa CUC, lo cual significa que solo estas dos instituciones tienen contemplados retos y estrategias asociadas a las mediciones del **Great Place To Work Colombia**, tal como se puede ver en la tabla a continuación:

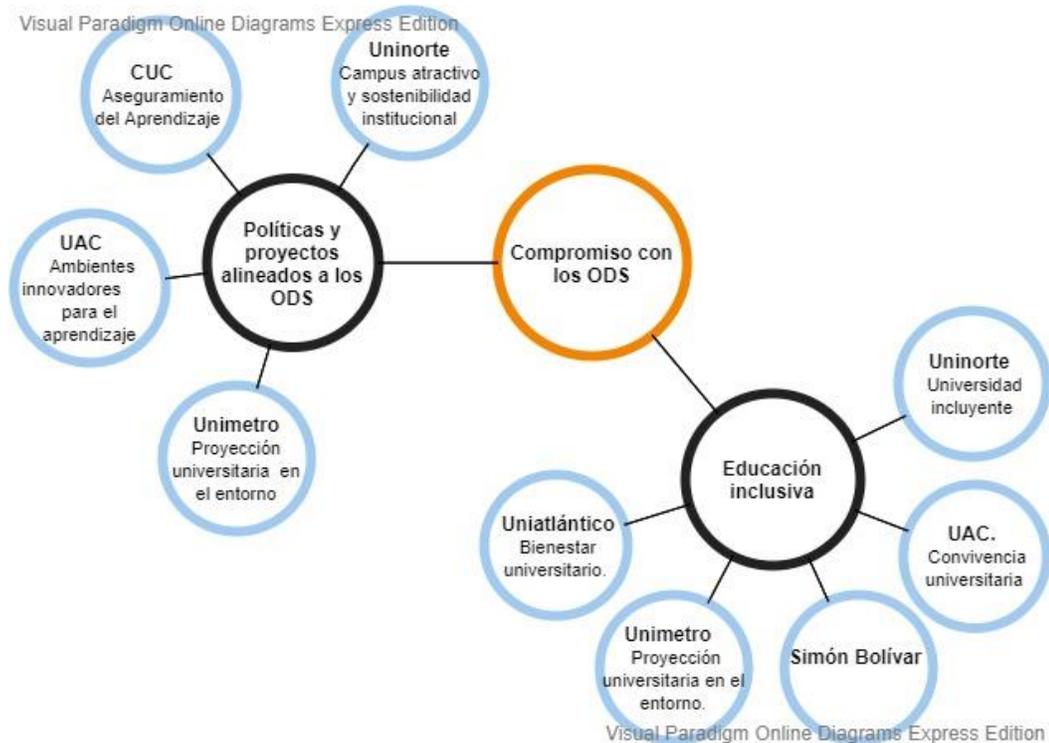
Tabla 15. Retos de las IES asociados a la medición del Great Place To Work Colombia

IES	Descripción
CUC	Reto: “¿Cómo generar bienestar a la comunidad Universitaria a través de la oferta de servicios pertinentes? Meta: Estar en el top 25 de las mejores empresas para trabajar en Colombia según GPTW” p.11
Uninorte	Reto: Continuar fortaleciendo la cultura y el clima organizacional de la Institución a través de la implementación de planes de mejoramiento de las condiciones laborales que nos permitan incrementar la satisfacción de los colaboradores y continuar siendo referentes en las mediciones de Great Place To Work.” p.97

Fuente: Elaboración propia, tomado con fines académicos de los Planes de Desarrollo de las IES mencionadas

Clúster 8: Compromiso con los ODS

Ilustración 9. Clúster Compromiso con los ODS



Fuente: Elaboración Propia

“Las universidades, debido a su labor de generación y difusión del conocimiento y su preeminente situación dentro de la sociedad, están llamadas a desempeñar un papel fundamental en el logro de los ODS. Es probable que ninguno de los ODS pueda cumplirse sin la implicación de este sector.” (Sustainable Development Solutions Network, 2017, pág. 4)

La declaración de Naciones Unidas “Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” es uno de los acuerdos mundiales más importantes de la historia.

Esta agenda, la cual incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como aspecto primordial, traza una ruta para abordar los desafíos mundiales más angustiantes.

Partiendo de lo anterior y de la premisa de que todos los objetivos estratégicos de las universidades le aportan de manera directa a diferentes Objetivos de desarrollo sostenible, en el presente clúster nos hemos centrado en dos aspectos claves, en aras de no repetir información de otros clústeres. El primero hace referencia a las **políticas, proyectos y retos** que las universidades han trazado con un enfoque sostenible. Ante esto se observa a un importante número de IES que, en sus planes de desarrollo, reflejan acciones alineadas a los ODS, tal como se puede observar en la tabla a continuación:

Tabla 16. Retos y Objetivos de las IES alineados a los ODS

IES	Descripción
Uninorte	<p>“Reto 1: Planear, diseñar y ejecutar proyectos de infraestructura física y tecnológica con espacios modernos, funcionales, ambientalmente responsables y dotados de tecnología que garanticen el desarrollo de las actividades académicas de la Institución, generando valor agregado en el desarrollo de un campus sostenible de clase mundial” p.78</p> <p>“Reto 2: Avanzar en la zonificación y urbanización de los nuevos terrenos, proyectando la expansión del campus amigable con el medio ambiente y su irradiación con el entorno inmediato acorde con nuestro compromiso académico, en armonía con un modelo de desarrollo ecológico” p.80</p> <p>Entre otros proyectos...</p>
CUC	<p>“Reto 3: ¿Cómo los graduados se constituyen en agentes transformadores de la sociedad y comprometidos con el desarrollo sostenible? p.8”</p>
	<p>“Objetivo: Incorporar la educación ambiental en el currículo concebida desde la visión sistémica, que incluye lo ambiental, social, económico y cultural propio de la región, con proyección comunitaria, trabajo interdisciplinario e interinstitucional”. p.59</p>

Unimetro	<p>“Objetivo: Diseñar e implementar un Programa de Ahorro y Uso Eficiente del Agua, que sea socializado y compartido con la comunidad universitaria, generando un comportamiento responsable frente a las alternativas y metas establecidas.” p.59</p> <p>Entre otros proyectos...</p>
Uniautonoma	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>“1. Promover la implementación de una Política Institucional de conciencia ambiental en la Universidad Autónoma del Caribe</p> <p>2. Adoptar desde la gestión administrativa, medidas para reducir, prevenir y mitigar impactos medioambientales derivados de las actividades institucionales</p> <p>3. Articular y potencializar las acciones académicas, de investigación y de proyección social que, apoyadas por la operación interna, promuevan el compromiso y la responsabilidad ambiental y social”. p.42</p>

Fuente: Elaboración propia, tomado con fines académicos de los Planes de Desarrollo de las IES mencionadas

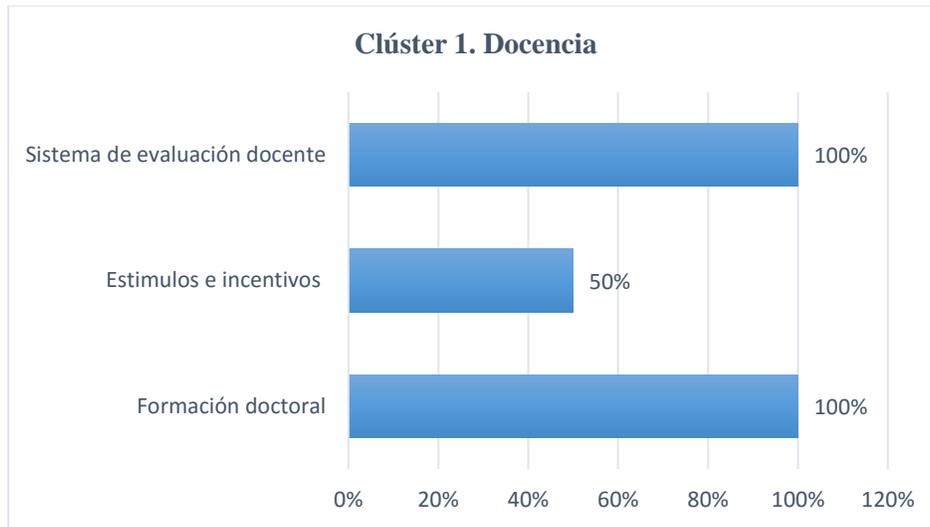
El segundo y último pilar, se denomina **educación inclusiva**. Entendida por el MEN (2013) como la capacidad de potenciar y valorar la diversidad, protegiendo las particularidades y promoviendo el respeto a ser diferente. A lo cual se observa que cinco (5), de las IES del presente estudio, tienen inmersos objetivos puntuales, estrategias y programas, en aras de fortalecer la inclusión, el acceso y la diversidad.

Algo que contribuye directamente con dos objetivos de desarrollo sostenible. El número 4 *“Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”* p.27 y el número 11 *“Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.”*(Naciones Unidas, 2018, pág. 51) promovieron el interés por diseñar este clúster.

RESULTADOS O DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta la información descrita en la fase de análisis, se puede observar en las siguientes gráficas el porcentaje de similitud de los objetivos estratégicos de las IES de acuerdo con cada clúster y pilar. Siendo 100% el total de las IES seleccionadas para la muestra del estudio (6).

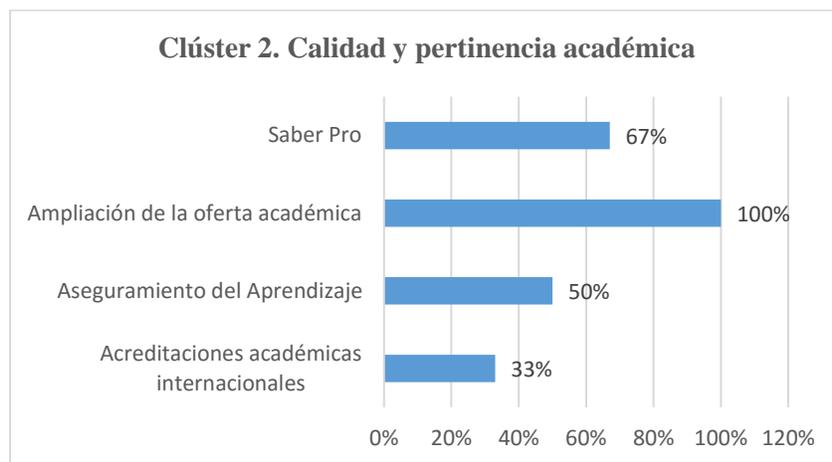
Gráfica 2. Resultados clúster de docencia



Fuente: Elaboración Propia

En este clúster se puede determinar que la mayor afinidad en los objetivos estratégicos se encuentra en los sistemas para la evaluación de la docencia y en la formación doctoral. No obstante, la mitad de las IES de la muestra se inclinan hacia los estímulos e incentivos para los docentes.

Ilustración 10. Calidad y Pertinencia Académica

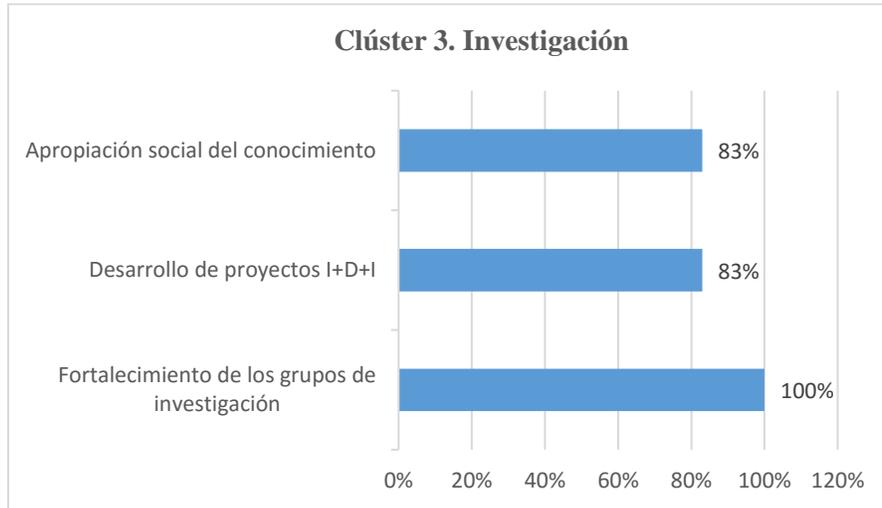


Fuente: Elaboración Propia

En este clúster se puede visualizar que la mayor afinidad en los objetivos estratégicos de las IES se encuentra en el interés por ampliar la oferta académica. No obstante, un 67% de las IES refleja parcialidad en el interés por elevar el rendimiento en las pruebas saber pro.

Por otro lado, el aseguramiento del aprendizaje a través de nuevos sistemas de evaluación (centrados en el logro de los resultados de aprendizaje) se ubica en una posición neutral, mientras que las acreditaciones académicas internacionales marcan una diferencia significativa en las IES de la muestra.

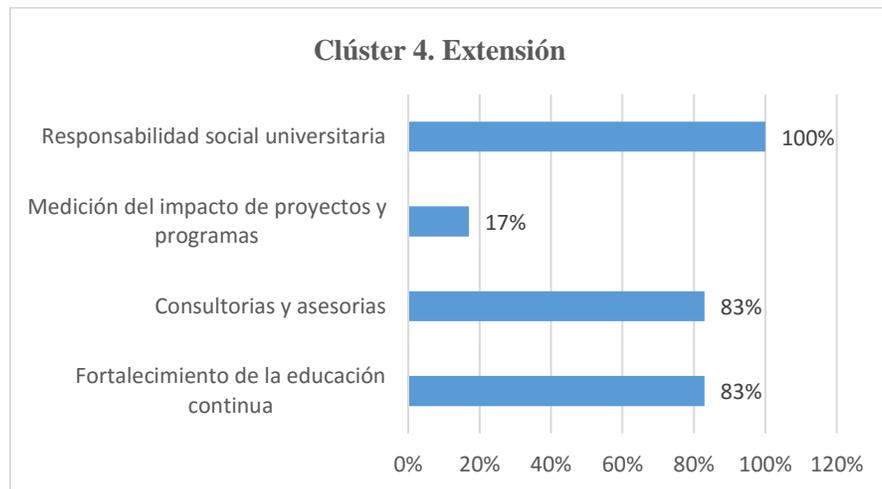
Gráfica 3. Resultados clúster de investigación



Fuente: Elaboración Propia

Es preciso observar que las IES presentan amplias similitudes en los 3 temas centrales del clúster.

Gráfica 4. Resultados clúster de extensión



Fuente: Elaboración Propia

Se puede evidenciar que solo el 17% de las IES de la muestra, presentan intenciones estratégicas entorno a la medición del impacto de proyectos y programas con el sector externo a través de sistemas de información. En el resto de los pilares, se evidencian grandes similitudes.

Gráfica 5. Resultados clúster de internacionalización



Fuente: Elaboración Propia

Con la información de esta gráfica se puede determinar que la internacionalización del currículo, de la investigación y extensión, es un asunto clave para las IES de la ciudad de Barranquilla. Adicionalmente, se observa que el 67% de las universidades coinciden en el interés por desarrollar competencias y perfiles globales en los estudiantes.

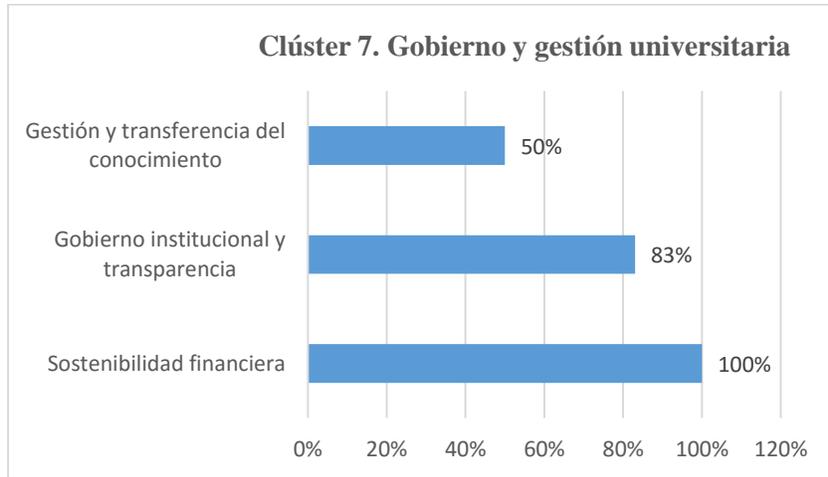
Gráfica 6. Resultados clúster de bienestar institucional



Fuente: Elaboración Propia

Observando los resultados de este clúster, se puede determinar que las IES de la ciudad de Barranquilla coinciden plenamente en la promoción del bienestar integral y en propender por el mejoramiento del clima organizacional. Adicionalmente, se vislumbra que las universidades coinciden parcialmente en la consolidación de planes de carrera para los cargos de los colaboradores, y en la formación del personal administrativo.

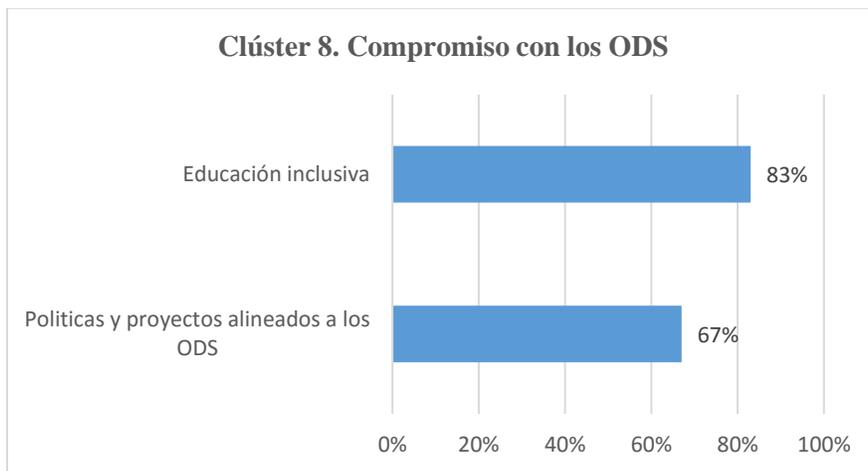
Gráfica 7. Resultados clúster de Gobierno y gestión universitaria



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que mientras la sostenibilidad financiera y el gobierno institucional y transparencia, son los temas con mayor coincidencia en las IES, tan solo el 50% de las universidades presentan intenciones estratégicas asociadas a la gestión y transferencia del conocimiento.

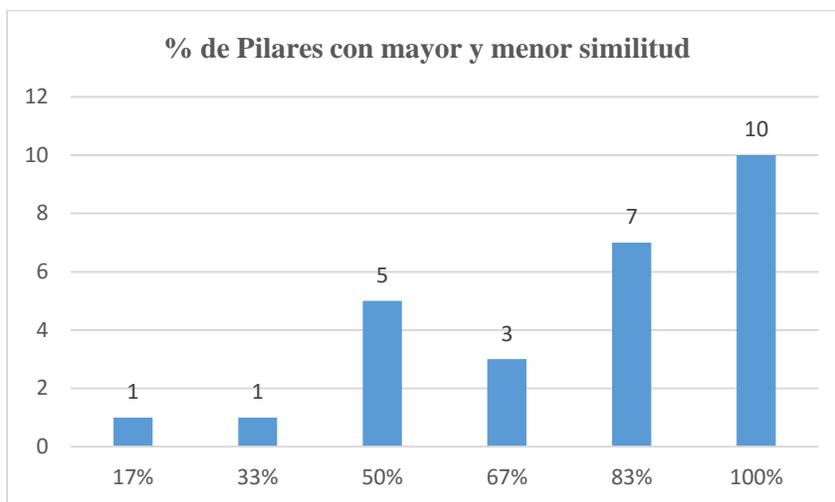
Gráfica 8. Resultados clúster compromiso con los ODS



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que, en los dos temas centrales de la gráfica, las IES coinciden, existiendo una mayor prevalencia en la educación inclusiva.

Gráfica 9. Porcentaje de pilares con mayor y menor similitud



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se puede apreciar que las IES de la muestra coinciden en 17 objetivos estratégicos y en diferentes proporciones (83% y 100%). No obstante, en 3 objetivos presentan coincidencias de manera parcial (67%) y los 7 restantes reflejan las diferencias más significativas de las universidades entorno a sus intenciones estratégicas.

Todos los nombres de los pilares, según el porcentaje de afinidad, se pueden observar en la tabla a continuación:

Gráfica 10. Pilares con Mayor y Menor Similitud

Mayor Similitud			Menor Similitud		
100%	83%	67%	50%	33%	17%
Internacionalización del currículo	Internacionalización de la extensión	Desarrollo de competencias y perfiles globales	Gestión y transparencia del conocimiento	Acreditaciones académicas internacionales	Medición del impacto de proyectos y programas
Internacionalización de la investigación	Gobierno institucional y transparencia	Saber Pro	Formación del personal administrativo		
Sostenibilidad financiera	Fortalecimiento de la educación continua	Políticas y proyectos alineados a los ODS	Implementación de planes de carrera		

Mayor Similitud			Menor Similitud		
100%	83%	67%	50%	33%	17%
Responsabilidad social universitaria	Consultorías y asesorías		Aseguramiento del Aprendizaje		
Clima organizacional	Desarrollo de proyectos I+D+I		Estímulos e incentivos		
Promoción de bienestar integral	Apropiación social del conocimiento				
Formación doctoral	Educación inclusiva				
Sistema de evaluación docente					
Fortalecimiento de los grupos de investigación					
Ampliación de la oferta académica					

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

En coherencia con el objetivo principal del presente artículo, se han llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Las IES de la Ciudad de Barranquilla, evidencian sus grandes apuestas a través de los objetivos estratégicos declarados en sus planes de desarrollo. Dichos objetivos suelen estar enmarcados en pocas y vitales áreas estratégicas, que se fundamentan en sus funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) y adjetivas (bienestar, gestión e internacionalización).
- ✓ Los objetivos estratégicos con mayor similitud de las universidades de Barranquilla se encuentran asociados a: internacionalización del currículo; internacionalización de la investigación; sostenibilidad financiera; responsabilidad social universitaria; clima organizacional; promoción del bienestar integral; formación doctoral; sistema de evaluación docente; fortalecimiento de los grupos de investigación; ampliación de la oferta académica. Entre otros con menor intensidad como: internacionalización de la extensión;

gobierno institucional y transparencia; fortalecimiento de la educación continua; consultorías y asesorías; desarrollo de proyectos I+D+I; apropiación social del conocimiento; educación inclusiva; desarrollo de competencias y perfiles globales; desarrollo de competencias y perfiles globales; saber pro; políticas y proyectos alineados a los ODS.

- ✓ Las diferencias más significativas en los objetivos estratégicos de las universidades de Barranquilla se encuentran asociadas a: medición del impacto de proyectos y programas, y acreditaciones académicas internacionales. Además, existen otros objetivos con menor similitud y que se encuentran relacionados con: gestión y transferencia del conocimiento; formación del personal administrativo; implementación de planes de carrera para colaboradores; aseguramiento del aprendizaje; estímulos e incentivos para la docencia.
- ✓ El hecho de que diferentes IES presenten similitudes o aspectos comunes en algunos objetivos estratégicos no significa que los proyecten con la misma magnitud y apuesta estratégica. Ya que cada universidad, de acuerdo con su visión, manifiesta sus retos o grandes apuestas en diferentes proporciones y a través de diferentes mecanismos. Esto quiere decir que para lo que una universidad es una estrategia, para otra puede ser un objetivo o un área estratégica que contenga varios proyectos y programas. Razón por la cual a mediano o largo plazo el impacto alcanzado entre una y otra sería distinto.
- ✓ La planeación y formulación estratégica se constituye en un proceso altamente importante para que los gobiernos universitarios puedan asegurar la sostenibilidad económica, social y ambiental de las universidades de la ciudad. Asimismo, es evidente que las universidades han adoptado diferentes prácticas del sector empresarial y buenas prácticas de gobierno corporativo en aras de ser más eficaces y eficientes en el desarrollo de sus funciones sustantivas y adjetivas.
- ✓ A través del análisis hermenéutico y los diagramas de clúster, se puede determinar que algunas instituciones definen y estructuran muy bien sus objetivos estratégicos, pero en ocasiones, estos no guardan coherencia con las metas e indicadores establecidos.

- ✓ Las Universidades, por su propia función social, están llamadas a liderar el compromiso con los ODS. Y es través de la planeación estratégica operacionalizada en los planes de desarrollo, que se puede observar que algunas IES han intentado ir un paso adelante, manifestando proyectos estratégicos y políticas que contribuyen de manera directa con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. No obstante, falta mucho por seguir implementando, especialmente a nivel curricular y en los procesos de sensibilización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, D. (7 de Octubre de 2016). *Fundación Universia*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de Universia.net:
<https://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2016/10/07/1144347/planeacion-estrategica-clave-universidad-alcance-exito.html>
- Almuiñas, J., & Galarza, J. (Agosto de 2012). El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad . *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5 (2), 72-97., 5(2), 4. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Aloi, S. L. (2005). Best Practices in Linking Assessment and Planning. *Assessment Update*, 17(3), 4-6. Recuperado el 1 de Marzo de 2020, de <https://eric.ed.gov/?id=EJ790769>
- Arata, A., & Rodríguez, E. (2009). Desafíos de la dirección estratégica de las instituciones. En C. N. Acreditación, *Desafíos y Perspectivas de la Dirección Estratégica de las Instituciones Universitarias* (pág. 24). Chile: Ediciones CNA-CHILE.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile. Recuperado el 1 de Febrero de 2020, de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- ASCUN. (2018). *Política de Extensión*. Bogotá, Colombia . Recuperado el 19 de Julio de 2020, de <https://ascun.org.co/red/detalle/red-de-extension>
- Bloom, D., Hartley, M., & Rosovsky, H. (2006). Beyond Private Gain: The Public Benefits of Higher Education. En *International Handbook of Higher Education* (Springer, Dordrecht ed., Vol. 18, págs. 293-308). Dordrecht, The Netherlands: Springer International Handbooks of Education. . doi:https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2_15
- Brunner, J. (2008). *Educación Superior en Chile: Instituciones, Mercados y Políticas Gubernamentales, 1967-2007*". *Tesis Doctoral*. Universidad de Leiden, Holanda. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de

https://www.academia.edu/28491315/Educaci%C3%B3n_Superior_en_Chile_Instituciones_Mercados_y_Pol%C3%ADticas_Gubernamentales_1967-2007

- CESU. (2014). *Acuerdo por lo superior 2034*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 1 de Julio de 2020, de www.cesu.edu.co
- Chan, W. K., & Mauborgne, R. (Octubre de 2004). La Estrategia del Océano Azul. *Harvard Business Review. América Latina*(131), Pág. 3. Recuperado el 1 de Marzo de 2020
- Committee of University Chairs. (2009). *Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the United Kingdom*. Bristol, United Kingdom. Recuperado el 2 de Enero de 2020, de https://www.universitychairs.ac.uk/wp-content/uploads/2016/02/guide_for_members_of_higher_education_bodies.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (28 de diciembre de 1992). *Ley 30. Por el cual se organiza el servicio público de educación superior*. Colombia: Pág.1. Recuperado el 10 de Enero de 2020, de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-85860.html?_noredirect=1
- Consejo Nacional de Educación Superior - CESU. (2017). *Acuerdo 02. Por el cual se establece la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES*. Colombia: Pág.1. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-364200_recurso_1.pdf
- Consejo Nacional de Educación Superior- CESU. (2020). *Acuerdo 02 de 2020, por el cual se actualiza el modelo de acreditación en alta calidad*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 1 de Julio de 2020, de <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/399571:El-Consejo-Nacional-de-Educacion-Superior-CESU-actualiza-el-Modelo-de-Acreditacion-en-Alta-Calidad-para-Instituciones-y-Programas-de-Educacion-Superior-en-Colombia-mediante-el-Acuerdo-02-de>
- Corporación Universidad de la Costa, CUC. (2020). *Plan de Desarrollo Institucional 2020-2023*. Corporación Universidad de la Costa, CUC, Barranquilla, Colombia. Recuperado el 28 de Junio de 2020, de <https://www.cuc.edu.co>
- Currie, J., & Newson, J. (1998). *Universities and Globalization. Critical Perspectives* (Primera ed.). London: Sage: SAGE Publications.
- Daza Lesmes, J. (10 de Noviembre de 2010). Desafíos y Recomendaciones a la Planeación Estratégica en Universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(2), Pág. 5. doi:<https://doi.org/10.35362/rie5421683>
- De Zubiría, J. (2017). *Los Desafíos de la Educación Colombiana*. Colombia: Revista Semana. Recuperado el 1 de Febrero de 2020, de <https://www.semana.com/educacion/articulo/plan-decenal-los-retos-de-la-educacion-en-colombia/534554>
- Departamento Nacional de Planeación y Colciencias. (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación 2007-2019*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de Julio de 2020, de <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/784>
- Ferrer, T., & Pelekais, C. (1 de abril de 2004). Tendencias Gerenciales y la Gestión Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, X(1), 148-163. Recuperado el 5 de Febrero de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28010111>

- Garzón, C. A. (12 de marzo de 2014). *Los siete retos de la educación superior*. Obtenido de Observatorio de la Universidad Colombiana: <https://www.universidad.edu.co/los-siete-retos-de-la-educacion-superior/>
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia*. España: Marcombo Boixareu Editores.
- Gómez, L. (2011). Un Espacio Para la Investigación Documental. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica. Teórica y Práctica*, 1(2), 5. Recuperado el 1 de Marzo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4815129.pdf>
- Grass, I., Lafaurie, M. A., Martínez, S., Ochoa, M. C., & Visbal, I. (2018). *Recomendaciones a la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo Para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá: CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance guidelines*. OCDE, París. Recuperado el 1 de Enero de 2020, de <http://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>
- Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta ed.). México D.F, México : McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. (14 ed.). México: McGraw- Hill. Pág. 111.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El Método Analítico Como Método Natural. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*(25), 17. Recuperado el 4 de Julio de 2020, de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/5501>
- Meléndez, M. Á., Solís, P., & Gómez, J. (2010). Gobernanza y Gestión de la Universidad Pública. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(2), 210-225. Recuperado el 1 de Febrero de 2020, de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28016298003.pdf>
- MEN. (2013). *Lineamientos Política de Educación Superior Inclusiva*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357277_recurso_0.pdf
- MEN. (2016). *Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026*. Colombia: Pag.9. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/>
- Ministerio de Educación Nacional - MEN. (2016). *Lineamientos de Política de Bienestar para Instituciones de Educación Superior*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 1 de Julio de 2020, de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-360314_recurso.pdf
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago. Recuperado el 30 de Julio de 2020, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- OCDE. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, Pag.83. doi:<https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, United States: The Free Press. Obtenido de [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review. América Latina*, 89(11), 100-117.
- Restrepo, J. M. (2014). Gobierno y gestión universitaria. En A. R. Varelo, & I. Pacheco, *Educación superior en Colombia. Doce propuestas para la próxima década* (pág. 331). Barranquilla, Colombia : Universidad del Norte.
- Restrepo, J., Trujillo, M. A., & Guzman, A. (2012). *Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA.
- Rodriguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). El proceso de dirección estratégica en las instituciones Universitarias. En C. N. Acreditación, *Desafíos y Perspectivas de la Dirección Estratégica de las Instituciones Universitarias* (pág. 98). Chile: Ediciones CNA-CHILE.
- Rojas, M. D., & Medina, L. J. (2012). *Planeación Estratégica. Fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U, Pág. 42.
- Said, E., & Valencia, J. (2014). *Educación Superior en el Distrito de Barranquilla 2013-2014*. Universidad del Norte , Observatorio de Educación, Barranquilla. Recuperado el 1 de Abril de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/275210048_La_Educacion_Superior_en_el_Distrito_de_Barranquilla_Colombia_2013-2014/link/5534ff5d0cf2ea51c1337724/download
- Salmi, J. (2013). *Formas Exitosas de Gobierno Universitario en el Mundo*. Fundación Conocimiento y Desarrollo, Barcelona, España. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <https://atenea.epn.edu.ec/bitstream/25000/335/1/Gobierno-universitario-Salmi-2013.pdf>
- Salmi, J., & Saroyan, A. (22 de August de 2007). League Tables as Policy Instruments: Uses and Misuses. *Higher Education Management and Policy - OECD*, 19(2). doi:<https://doi.org/10.1787/hemp-v19-art10-en>
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología - Mapas estratégicos - Indices de gestión - Alineamiento - Ejecución estratégica* (Decimoprimer ed.). Bogotá, Colombia, Colombia: Panamericana Editorial Ltda. - 3R Editores.
- Shattock, M. (2009). Dirección Estratégica en Universidades. En C. N. Acreditación, *Desafíos y perspectivas de la Dirección Estratégica de Instituciones Universitarias* (págs. 117-124). Chile: Ediciones CNA- Chile.
- Superintendencia de Sociedades; Cámara de Comercio de Bogotá ; Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 1 de Febrero de 2020, de <https://www.supersociedades.gov.co>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). *Código de Mejores Prácticas Corporativas - Código Pais-*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 1 de Febrero de 2020, de <http://www.icgc.com.co>

- Sustainable Development Solutions Network. (2017). *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*. Australia/Pacific, Melbourne: Australia, New Zealand and Pacific Edition. Recuperado el 1 de Julio de 2020, de <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2017/02/Guia-ODS-Universidades-1800301-WEB.pdf>
- UNESCO. (25 de Agosto de 1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y acción. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS) de la UNESCO-IESALC, IX(2)*. Recuperado el 20 de Enero de 2020, de <http://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/21>
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre Educación Superior*. París, Francia . Recuperado el 1 de Julio de 2020, de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_Conferencia_Mundial_2009.
- Universidad Autónoma del Caribe. (2016). *Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020*. Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla. Recuperado el 28 de Junio de 2020, de <https://www.uac.edu.co>
- Universidad del Atlántico. (2009). *Plan Estratégico 2009- 2019*. Barranquilla, Colombia. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/>
- Universidad del Norte. (2018). *Plan de Desarrollo 2018-2022*. Universidad del Norte, Oficina de Planeación, Barranquilla, Colombia. Recuperado el 28 de Junio de 2020, de <https://www.uninorte.edu.co/>
- Universidad Metropolitana. (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021*. Barranquilla, Colombia. Recuperado el 29 de Junio de 2020, de <http://www.unimetro.edu.co>
- Universidad Simón Bolívar. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo 2018-2022*. Universidad Simón Bolívar, Dirección de Planeación, Barranquilla, Colombia. Recuperado el 28 de Junio de 2020, de <https://www.unisimon.edu.co>
- Vicente, J. L. (2007). *Introducción al Análisis de Clúster*. Universidad de Salamanca , España. Recuperado el 24 de Julio de 2020, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32334872/cluster.pdf?1384710086=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCluster.pdf&Expires=1596297702&Signature=Hvx7px6JWQdRvY8U0cMf-MtWevaSiy42kSjFokzpfL4RVsl~njWzLnGp9FFbW79jSFxXhnuScxz9r3z3rAFIVOfRyKyMw>
- Villalta, J., & Palleja, E. (2003). *Universidad y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento*. (Vol. 1). Barcelona, España: Universitat Politècnica de Catalunya.