

Contenido



Opinión

- La Gestión Estratégica sigue recorriendo caminos. [Pág. 3](#)
- ¿Dirección Estratégica en la Universidad?. [Pág.4](#)
- Ser o No ser. ¿Qué está pasando con los líderes?. [Pág. 6](#)
- Mi visión sobre el liderazgo. [Pág. 8](#)
- El registro público de graduados universitarios. [Pág. 13](#)



Artículos Académicos

- Educar en Sostenibilidad. [Pág. 18](#)
- Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior. [Pág. 24](#)



Buenas Prácticas en las IES

- Lecciones aprendidas: sobre las prácticas de gestión estratégica universitaria. [Pág. 38](#)
- Cuerpo de Tutores de Ingeniería UC: un modelo exitoso de inclusión universitaria. [Pág. 47](#)
- Portafolios de proyectos estratégicos como instrumento de planificación. [Pág. 51](#)
- UdeC, de la Reforma Universitaria al modelo educativo de Responsabilidad Social. [Pág. 54](#)
- Dos décadas de gestión y planificación en el recambio generacional. [Pág. 61](#)
- UNImóvil desdibuja los límites de la universidad y crea anclaje en los barrios. [Pág. 65](#)



Actividades

- 1º Seminario Nacional Telescopi: El Salvador | La universidad como Agente de Transformación. [Pág. 69](#)
- Congreso Telescopi 2018 El Salvador | La innovación, una estrategia de gestión de la calidad en las instituciones de educación superior. [Pág. 70](#)
- 2º Encuentro Nacional Telescopi – Argentina Universidad, gobierno y gestión sustentable como visión de la planificación estratégica [Pág. 70](#)
- 1º Seminario Nacional Telescopi Ecuador | Seminario Nacional “Vinculación con la Sociedad, innovación social y gobernanza universitaria”. [Pág. 73](#)



Libros y publicaciones

- Rethinking the public – private mix in Higher Education | Global Trends and National Policy Challenges | Pablo Landoni. [Pág. 81](#)
- La Escalera del Liderazgo Transpersonal: Del Yo a la Organización Global. Antonio Nicolás Rubino y Manuela Amat. [Pág. 81](#)



Opinión

La gestión estratégica sigue recorriendo caminos

Los objetivos expresados en la agenda 2030 de Naciones Unidas reiteran el propósito de garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover una educación para todos.

Pero, además, en el contexto actual internacional, “La educación superior tiene la obligación de hacer todo lo posible para transformar las ideas epistemológicas preestablecidas dominantes y liberar el desarrollo humano y social en la búsqueda más profunda de una vida reflexiva y responsable”

<https://upcommons.upc.edu/handle/2099/7967>

De manera que, si en las Instituciones de Educación Superior recae la responsabilidad de mantener la calidad de la educación, los directivos universitarios son los responsables de liderar la mejora continua en la calidad de los sistemas educativos y de investigación, con el objetivo de garantizar que sus instituciones presenten los resultados demandados por la sociedad, cumpliendo de esa manera su compromiso social.

A 6 años de su conformación, la RED Telescopi mantiene su compromiso con la

calidad de la educación superior, a través del soporte y la capacitación en procesos de gestión, y la difusión de buenas prácticas en gestión estratégica, mostrando que, en el contexto universitario, la gestión estratégica es el medio ideal para alinear los recursos y capacidades organizacionales con las demandas del entorno social, económico y cultural.

Aún falta camino por recorrer, y lograr que la RED Telescopi integre a todas las instituciones de

educación superior latinoamericanas y europeas, con una sola visión compartida: mejorar y mantener la calidad y la pertinencia de la educación superior.

Para ello, es indispensable que todas las instituciones de educación superior dispongan en su organización de un modelo de gestión estratégica, en forma adecuada y explícita.

Por esa razón, comenzamos este boletín con las palabras de Joan Cortadellas, miembro fundador de la RED TELESCOPI.

¡En palabras de uno de los fundadores de la RED!



¿Dirección estratégica en la Universidad?

Joan Cortadellas | Miembro Fundador de la RED Telescopi

Casi me escandaliza que hoy pueda haber instituciones de educación superior que todavía se cuestionen si es o no importante plantearse y aplicar la Dirección Estratégica en su forma de dirigirse y gestionarse.

Si es importante en cualquier organización,

En cambio, cuántas universidades he conocido que ni se plantean para quién trabajan, para qué trabajan, o cómo trabajan. Y sobre los resultados, más de la mitad de los estudiantes que ingresan no terminan sus estudios y muchos de los que los terminan se ven obligados a trabajar en sectores que no tienen nada que ver con lo que han estudiado. Si hablamos de la formación, está claro que



pongamos una fábrica de zapatos, lo es mucho más en el terreno educativo a todos los niveles, porque ahí nos estamos jugando, nada más y nada menos, que el futuro del país. ¿Se imaginan una fábrica de zapatos que no sepa qué ha de fabricar, para quién, para qué, cómo? Y ¿se imaginan que tenga que echar a la basura más de la mitad de su producción, porque no les sale bien, o porque nadie la

trabajan para los estudiantes que ingresan y que lo que buscan es un título, porque les parece que les será útil. Si hablamos de la investigación, lo más habitual y probablemente no debería ser así, es que trabajen no para mejorar la docencia, sino para cumplir con los requisitos que recogen las convocatorias públicas o que exige la iniciativa privada y así poder ingresar dinero.

Pero queda al aire la primera pregunta de la Dirección Estratégica: ¿Para qué?, ¿Para conseguir qué?, ¿Cuál es el objetivo final o máximo de la universidad? Está claro que es educar, pero no es lo mismo educar para mejorar el nivel cultural de un país, o educar para poder contar con los profesionales que necesita el país, o educar para facilitar una buena salida laboral para el máximo número posible de jóvenes del país. Cada uno de estos grandes objetivos es muy bueno y muy meritorio, pero según cuál sea el objetivo por el que se opte, se necesitará un tipo de universidad distinto. Si se pretende elevar el nivel cultural del país, la universidad debería tener mucho de generalista y menos de especialista. Si se pretende formar a los profesionales que necesita el país, debería haber alguna relación entre la oferta de estudios y las necesidades del país, porque ¿de qué sirve que cada año salgan 1.000 licenciados en Derecho, si el país sólo necesita 500? Y si lo que se busca es que los jóvenes puedan trabajar, no tendríamos que criticar la masificación, ni debería importarnos que el 80 % de una promoción busque trabajo en otros países.

La Dirección Estratégica es como el timón de la nave: marca la dirección y se corrige siempre que sea necesario. Empieza por plantearse los grandes objetivos institucionales e intenta ser consecuente y orientar hacia ellos a toda la organización. Desmenuza estos grandes objetivos (la Misión y la Visión) en objetivos operativos, que señalan las acciones necesarias para conseguirlos y diseñan un sistema de indicadores para medir si se están consiguiendo o no. Cada actividad debe tener un responsable claro, unas metas concretas,

una agenda precisa y un sistema de evaluación periódica de los resultados. Les aseguro que he conocido universidades que cuando han conseguido que todas las personas empujen responsablemente en la misma dirección, han alcanzado una velocidad de crucero envidiable y sus resultados son espectaculares.

No puede haber eficacia si en un equipo cada uno, cada facultad, cada departamento, cada profesor, cada investigador, va a la suya, sin objetivos comunes, conocidos y compartidos. Por favor, no hagan como aquel profesor que decía: "En mi universidad cada uno va a la suya, excepto yo, que voy a la mía".

Les deseo suerte.

Ser o no ser ¿Qué está pasando con los líderes?

William Colmenares | Universidad Simón Bolívar

Ésta parece ser la pregunta de nuestros tiempos, ¿qué está pasando con los líderes?, ¿por qué no abundan?, ¿por qué los que fungen como tal, tienen los pies de barro?

Si nos ceñimos a los hechos, pareciera que la aseveración detrás de la segunda pregunta es 100% válida. Por ejemplo, Aung San Suu Kyi, la ganadora del premio Nobel de la Paz en 1991 por su extraordinaria resistencia a la férrea dictadura que gobernaba Myanmar en ese momento, ahora, en un cargo similar al de Primer Ministro de ese país, no ha podido, o no ha querido, detener los abusos y atropellos, en algunos casos mortales, sobre la minoría musulmana Rohingya que allí habita.

También reciente en España, en algunos casos que tocan muy de cerca a la universidad, varios líderes políticos, incluyendo importantes ministros y jefes de partidos, se han visto envueltos en escándalos, por haber obtenido títulos de estudios de posgrado sin haber completado todos los requisitos o habiéndolos culminado gracias a prebendas o facilidades incompatibles con los estudios.

Sin descartar el hecho de que el escenario político cada vez más se parece a un sangriento campo de batalla, también es cierto que muchas veces colocamos en la figura del líder expectativas que rayan en aquellas que



tendría un superhéroe, lo cual es reforzado en muchas ocasiones por la propia formación en liderazgo.

Común es encontrar en los cursos de liderazgo una sección o capítulo dedicado a los "atributos del líder". Veamos un ejemplo del contenido de un conocido libro (cuyo autor no voy a mencionar)

El líder debe ser: "inteligente, con pensamiento creativo, extrovertido, sensible y consciente, estable emocionalmente, sincero, amable, intuitivo, con motivación al poder y al logro, con ganas de liderar, con autocontrol, inteligencia social y emocional, con habilidades para resolver problemas (clara formulación y enfocarse en la solución) y con conocimiento táctico."

[Enumeraciones similares](#) podemos encontrar en muchas otras guías y libros sobre el desarrollo del liderazgo. A la lista podemos añadir algunos otros rasgos que aparecen re-

currentemente, como inteligencia comunicacional, pensamiento estratégico, resiliencia (para poder levantarse cuando fracasa), entusiasmo, audacia...

Ciertamente, con una lista tan grande de atributos, es fácil imaginar porqué ponemos para el líder el eslabón tan alto y a nivel de superhéroe.

Sin pretender desmerecer las bondades que ciertos atributos tienen sobre el ejercicio del liderazgo, yo prefiero basar mis supuestos no en los atributos, sino en sus 4 premisas fundamentales:

1. El liderazgo se ejerce en determinadas situaciones y circunstancias. No es un ejercicio permanente. Hoy puedo ser líder porque hace falta, mañana no.

2. El liderazgo, al igual que la conducta, es situacional. Así como ante distintas situaciones yo me comporto de distintas maneras, hay mejores estilos de liderazgo para cada situación. En el tema de los estilos también hay una lista enorme, pero quizás podamos reducirla a los 6 que propone Daniel Goleman en su muy citado artículo [Liderazgo Eficiente](#).

3. El liderazgo se puede aprender. Aunque hay algunos atributos que pueden facilitar su ejercicio, ni se nace líder, ni existe una marca genética que lo impida.

4. El líder tiene seguidores (influencia) que están dispuestos a moverse en la dirección que él indique por un objetivo común.

Martin Linsky, el padre del Liderazgo Adaptativo, en su [famosa charla TED](#), nos habla de las oportunidades para ejercer el liderazgo, como aquellas en las que hay una brecha entre nuestra aspiración y la situación real. [Ejer-](#)
[Volver al Contenido](#)

ceamos el liderazgo cuando decidimos trabajar para cerrar esa brecha. También R. Heifetz y D. Laurie, en su artículo "[El Trabajo de un Líder](#)", nos dicen que el líder no tiene todas las respuestas, ellos sólo tienen que hacer las preguntas correctas. De modo que todos tenemos la capacidad de ejercer el liderazgo, al encontrar una brecha entre nuestra aspiración y la situación real.

¿Por qué la gente no ejerce más el liderazgo?, Según Linsky, porque comporta riesgos. No siempre encontraremos que los demás vean las mismas brechas, o, incluso, vean brecha alguna. Hay quienes se sienten cómodos con la situación actual y otros representan un riesgo para el líder porque cualquier cambio significa una pérdida (de beneficios, del puesto, etcétera). El líder debe administrar las pérdidas para los que no quieren cambios, de modo que tales cambios tengan en ellos el menor impacto posible.

Por último, y volviendo al tema de los atributos o rasgos, en lugar de enfocarme en ellos para desarrollar el liderazgo, me enfocaría en los comportamientos (acciones) que esperamos del líder, mucho más fáciles de lograr en comparación con un cambio de un rasgo personal. Sin olvidar que el liderazgo es situacional y, por lo tanto, cada situación tiene un estilo de liderazgo más eficiente.

Dentro de las acciones que Heifetz y Laurie proponen en su artículo El Trabajo del Líder, está una, la de [Subirse al Balcón](#), que no es más que obtener una visión global y desprejuiciada del problema a resolver y que pueden encontrar sencillamente explicada por [Linsky](#). Las demás están muy detalladas en el trabajo y no las repetiremos acá.

Mi visión del liderazgo

Antonio Nicolás Rubino | Houston Community College

Este ensayo muestra una visión del liderazgo como proceso continuo de desarrollo. Compila las reflexiones que el autor ha desarrollado como producto de años de trabajo en talleres y seminarios de liderazgo. Así mismo, recoge los puntos de vistas de autores del liderazgo tales como Bass y Avolio, McGregor Burns, Bennis y Nanus, Kotter, Yukl, Stogdill, Kouzes y Posner, Hersey y Blanchard, y Fidler, por nombrar a algunos. Por ser un ensayo no incluye citas específicas, pero reitero, las ideas son el producto de la comprensión de las ideas aportadas por muchos estudiosos del liderazgo.

El liderazgo es una secuencia de acciones y procesos que las personas han definido de diferentes maneras. Esto se ve reflejado en las preguntas que frecuentemente se hacen las personas sobre lo que es un líder y lo que es el liderazgo.

A continuación, les presento aquellas preguntas que me hacen en talleres y en seminarios sobre liderazgo. Lo fundamental es que usted encuentre las respuestas, usando como base la revisión de los diferentes enfoques y teorías de liderazgo, y su experiencia. Estas preguntas incluyen:

¿El liderazgo surge en forma espontánea o se desarrolla?

¿Nacen los líderes o se hacen?

¿Cómo saber cuándo estas frente a un liderazgo exitoso?

¿Cuáles son las características de un líder efectivo?

¿Cómo enfrentar a los líderes negativos?

¿Cómo desarrollar el liderazgo en la globalización?

¿Cómo canalizar las herramientas de que dispone un líder hacia el bienestar general y no hacia el personal?

Antes de introducirnos en mi visión del liderazgo, es necesario establecer varios aspectos fundamentales que pueden darnos claves para responder estas preguntas. Primero, el liderazgo no es un punto de llegada, en un proceso continuo de desarrollo que está afectado por el contexto y los cambios en el mismo. Segundo, el liderazgo es un proceso social complejo, por ello no puede ser resumido en los comportamientos del líder, sino que debe ser visto en relación con los comportamientos de los colaboradores y con las características del contexto. Tercero, ser o no ser líder es una escogencia personal, aunque en ocasiones, la asunción de la posición de líder puede ser forzada por variables del entorno. Cuarto, el liderazgo está asociado al cambio, sea este a nivel familiar, comunitario, organizacional o social. Y por último, aunque no menos importante, el liderazgo es una actividad que debe estar, aunque no siempre ha sido así, enfocada en el bienestar social de todas las personas. Es importante establecer que estas consideraciones son válidas para las personas, los líderes, y son válidas para las organizaciones, organizaciones líderes.



Es por esta última consideración que el liderazgo cobra gran importancia en las instituciones de educación superior (IES), porque tienen por objetivo proveer conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes que servirán para contribuir al bienestar personal, en este caso al de los estudiantes y de los usuarios de las instituciones, el cual debe reflejarse en el bienestar social global.

Considero que el liderazgo es un proceso de desarrollo personal que pasa a través de varias etapas o escalones. Escalón que ocupa una persona o una organización, permaneciendo en el o usándolo como soporte para ascender a los siguientes escalones. Estos escalones incluyen: 1) influir en otros, 2) influir en otros sin usar recompensas de bajo orden o castigos, 3) promover y facilitar el desarrollo de las personas y la organización, 4) tener un socio-centrada y 5) tener un orientación global y ecológica. Estas etapas están relacionadas e influenciadas por el contexto, los seguidores y el líder mismo.

[Volver al Contenido](#)

A continuación explico brevemente, los escalones o etapas de desarrollo de liderazgo. El primero, **influir en otros**, se relaciona con la capacidad del líder para mover personas en cierta dirección. Tiene que ver con la capacidad de hacer que la gente haga lo que el líder piensa que debe hacerse, utilizando cualquier medio para alcanzar sus objetivos. En esta fase de desarrollo de liderazgo, no hay juicio de valor sobre los propósitos del líder. Esta etapa está relacionada con una orientación, si se quiere, egocéntrica, en la que el líder define los propósitos y objetivos, con poca o con alguna ayuda de los colaboradores. Es en este momento en el que algunos llamados líderes, como Hitler, Chávez y Castro pueden colocarse junto a otros como Gandhi, Churchill, y Jesucristo. Esta etapa originó lo que la gente en los 60 y 70 llamo liderazgo positivo y negativo.

El segundo escalón, **influir en otros sin utilizar recompensas de bajo orden o castigos**, implica que la influencia es un factor fundamental del liderazgo. Sin embargo, inclu-

ye una nueva dimensión que conlleva el no uso de castigos y recompensas de bajo orden. En esta etapa, el líder utiliza elementos para influir, tales como el poder referente, experto e información, en estrecha relación con la participación y los procesos democráticos para definir metas y objetivos. Se trata de una orientación centrada en el grupo, en el cual el líder considera el valor de las opiniones y puntos de vista de los colaboradores.

Las instituciones de educación superior (IES) deben hacer que sus usuarios entiendan el valor de influir para el logro de los objetivos personales, organizacionales y sociales. Sin embargo, no es solo proveer las herramientas para que las personas influyan, sino también proporcionar las herramientas para que esa influencia este acompañada con una actitud de respeto y de búsqueda de participación. Las instituciones de educación superior deben ser espacios para que los objetivos se alcancen de manera participativa, para promover la democracia, no como forma política, sino como modo de pensar. Es así como las IES deben diseñar sus propósitos y metas usando como insumo las opiniones y puntos de vista de los colaboradores y de todos los interesados. Es importante entender que así como un líder alcanza el segundo escalón de desarrollo, las instituciones deben alcanzarlo también.

El tercer nivel, **promoviendo y facilitando el desarrollo de las personas y de la organización**, proporciona un sentido de direccionalidad a las acciones del líder. Los líderes hacen lo que hacen pensando en las personas y en la organización a las que pertenecen. Los líderes entienden que liderazgo tiene que ver con hacer que la gente descubra y desarrolle

su potencial, teniendo en cuenta que el desarrollo personal esta intrínsecamente relacionado al de la organización. En esta etapa, el líder se mueve desde una orientación centrada en el grupo a una orientación centrada en la organización. Esta plataforma de liderazgo está directamente relacionada con el liderazgo descrito en la mayoría de los libros y documentos de liderazgo en los años 80 y principios de los 90.

Este escalón implica que los líderes deben promover y facilitar el desarrollo de los colaboradores, lo cual es, sin lugar a dudas, el propósito fundamental de una institución educativa. Las IES necesitan hacer que los usuarios, sean estos los estudiantes o sus colaboradores, promuevan y faciliten su propio desarrollo. Es importante que las instituciones entiendan que sus objetivos deben centrarse en los usuarios y en el desarrollo del bienestar de los mismos. El propósito de una institución es formar a los estudiantes, es hacerlos crecer, lo cual implica no solo la parte informativa propia de un área del conocimiento, sino también el desarrollo de actitudes que contribuyan a que sea un ser eficientemente social, que entienda que el bienestar de todos es fundamental para vivir adecuadamente.

La cuarta plataforma, **tener una orientación socio-centrada**, mueve al liderazgo fuera de los límites de la organización. Tiene que ver con la conciencia de líder que acciones de liderazgo influyen en comunidad y sociedad. En esta etapa, donde el líder y seguidores definen objetivos y metas pro sociales. Es importante establecer que, en esta etapa, el líder se ve a sí mismo y a sus acciones como parte de la sociedad y cree que sus acciones

se rigen por la búsqueda del bienestar social. Es en esta plataforma donde pueden colocarse mayoría de los estudios sobre liderazgo de servicio. Es en esta etapa donde se ubican personas como la madre Teresa de Calcuta, Gandhi, y Jimmy Carter.

En este aspecto, las instituciones de educación superior (IES) son fundamentales para el desarrollo de su entorno. Las IES son un vehículo para mejorar las condiciones y promover el desarrollo de las comunidades donde operan. Las IES son así elementos de desarrollo e influencia social y no deben verse solo como entes que forman personas sino como organizaciones que deben afectar positivamente el entorno inmediato, la sociedad, y en general al país. Deben buscar no solo su bienestar y el de los usuarios, sino el bienestar de la sociedad donde operan. Esto plantea que las IES deben hacer extensivos sus propósitos y objetivos a la comunidad y tener sistemas y procesos que la vean como parte de sus usuarios naturales. La extensión universitaria es fundamental para que una IES alcance este escalón de liderazgo.

La quinta y última plataforma, **tener una orientación global y ecológica**, constituye el más alto nivel de desarrollo del liderazgo. Tiene que ver con la adquisición de una conciencia global, en la cual, el líder entiende que sus acciones influyen y son influenciadas por otras personas, comunidades, culturas y países. Además, él líder actúa ecológicamente. En este caso, la ecología se refiere a comprender y respetar los puntos de vista y opiniones de otros líderes y comunidades. Apunta a comprender el valor de la diversidad. Tiene que ver con la capacidad de ser empáticos, antes de

tomar decisiones. En resumen, al llegar a este escalón, el líder entiende que nuestro planeta es diverso y todos tienen el derecho y el deber de contribuir con el bienestar del mismo.

Finalmente, este escalón tiene que ver con la conciencia global de las instituciones de educación superior (IES). Las acciones de las IES no deben afectar solo al entorno local, sino que deben moverse hacia un entorno global. Esto es lo que hace a una IES líder. Es así como procesos de internacionalización, establecimiento de convenios, preparación de sus usuarios para aplicar sus conocimientos en otras latitudes, por nombrar algunos, son fundamentales. La IES que alcanza este nivel entiende el valor de tener personas con diferentes experiencias, con diferente formación, y con puntos de vista diversos. Este entendimiento se ve reflejado en el respeto a la diversidad, en la aceptación de otros puntos de vista, y en el uso de propuestas diversas, y es esto lo que lleva a las instituciones a su más alto nivel de desarrollo.

Esta visión del liderazgo, aplicable a todas las organizaciones, tiene un especial uso en las instituciones de educación superior. Las nuevas IES necesitan verse a sí mismas como organizaciones que promuevan el bienestar social, en el contexto global.

Ahora, para poner fin a mi visión del liderazgo, quiero dejarles esta pregunta:

¿A quiénes colocarían en este escalón? ¿Es su institución una IES de quinto escalón?

Bibliografía

Amat, M. (2007). Un modelo para el desarrollo de competencias de liderazgo efectivo en la gerencia media universitaria. Tesis presentada como requisito para optar al grado de Doctora en Educación. UPEL-IPC. Caracas, Venezuela. Sin publicar.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: CA. SAGE Publications.

Bass, B. (1990). Bass & Stogdill`s handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: The Free Press.

Bennis, W. y Nanus, B. (1985). Leaders. The strategies for taking charge. Harper & Row, Publishers, Inc. N.Y. USA.

Bryant, C. y Fleenor, J. (2001). Leadership Studies. Center for Creative Leadership (CCL).

Hersey, P. y Blanchart, K. (1982). Management of organizational behavior: utilizing human resources. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Kotter, J. P. (1992). Una fuerza para el cambio. En qué se diferencian liderazgo de dirección. Ediciones Días de Santos, S. A. Madrid, España.

Kouzes, J. y B. Posner (2002). Leadership Challenge. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Prentice Hall Hispanoamericano. Mexico, D. F.

Rubino, A. y Amat, M. (2006). La escalera del liderazgo: hacia el liderazgo transpersonal. UPEL. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas. Venezuela. Primera edición.

Rubino, A. y Amat, M. (2008). La escalera del liderazgo: hacia el liderazgo transpersonal. UPEL. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas. Venezuela. Segunda edición.

Stogdill, R. (1974). Handbook of leadership-A survey of theory and research. New York: The Free Press.

Yukl, G. (1994). Leadership in organizations. Third Edition. New York: Prentice Hall.

¿Una política para garantizar el derecho de acceso a la información?

El registro público de graduados universitarios

Mario G. Oloriz; Pedro Pablo Albertti; Juan Manuel Fernández* | Universidad Nacional de Luján

Introducción

El efectivo derecho al acceso a la información pública debe ser parte indelegable de las políticas de Estado y de todas las instituciones que hacen uso de los fondos públicos. En la República Argentina, la Ley 27.275 del año 2016 es la que reglamenta dicho derecho en pos de la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública. El avance de las comunicaciones mediadas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) ha favorecido las políticas en este sentido, posibilitando mayor transparencia al facilitar el acceso a la información de que disponen los organismos alcanzados por esta Ley.

Contenido

La aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), principalmente en el sector público, mejoran el acceso a la información por parte de los ciudadanos o quienes jugamos el rol de "administrados" en esa interrelación de carácter social. Esta política de gobernabilidad electrónica, se enmarca en uno de los postulados de la UNESCO que



plantea que se deben aplicar "las tecnologías de la información y comunicación por parte del sector público con el objeto de mejorar el suministro de información y el servicio proporcionado" (UNESCO, n.d: p.2).

Desde hace aproximadamente un cuarto de siglo, la velocidad y el desarrollo de las TIC's (WEB 2.0) y su apropiación a través de diversas herramientas a bajo costo (blogs, wikis, redes sociales, etc.) por parte de millones de personas, ha facilitado el acceso a la información y su distribución, brindando la posibilidad de ser emisor y receptor, productor y consumidor simultáneamente. Esta revolución tecnológica ha generado y lo sigue haciendo, múltiples transformaciones en las modalidades de comunicación, trabajo, educación y gobierno. Un estudio de Ramírez Alujas y Dassen (2014) en el cuál analizan las políticas y planes de Gobierno Abierto de los países de América La-

tina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Panamá, Perú, República Dominicana, Trinidad Tobago y Uruguay) señala que la presencia de las TIC's abarca un 62,2 % de los compromisos asumidos por los países. La instrumentalización de tales compromisos ha estado de la mano de los que podríamos denominar políticas de acceso a la información pública, de transparencia, de gobierno/estado, normas nacionales y subnacionales de acceso a la información, etc.

Se trata de aprovechar el poder de las nuevas tecnologías para ser más abiertos, transparentes y participativos en la gestión cotidiana de las organizaciones. Además, la mayoría de los estados latinoamericanos cuentan actualmente con instrumentos normativos destinados a garantizar el acceso a la información, entre ellos nuestro país. En la Argentina, mediante la Ley Derecho de Acceso a la Información Pública (Ley 27.275, 2016), reglamentada durante el año 2017 a través del Decreto Ley 206/2017 del Poder Ejecutivo Nacional (PEN), son sujetos obligados a brindar información pública, entre otros:

"j) Organizaciones empresariales, partidos políticos, sindicatos, universidades y cualquier entidad privada a la que se le hayan otorgado fondos públicos, en lo que se refiera, únicamente, a la información producida total o parcialmente relacionada con los fondos públicos recibidos.." (art.7)

Además, estos sujetos obligados deberán:

"... facilitar la búsqueda y el acceso a la información pública a través de su

página oficial de la red informática, de una manera clara, estructurada y entendible para los interesados y procurando remover toda barrera que obstaculice o dificulte su reutilización por parte de terceros" (principio de Transparencia activa) (art.32)

Entendemos que una "sociedad no se cambia por decreto", como tituló alguna vez el autor francés Crozier (1984), y que para que la letra de la norma sea efectiva tiene que existir también un cambio en los valores y creencias de los grupos que conforman una sociedad en el sentido de propiciar cada vez más transparencia, inclusión y participación en relación a la gestión de las organizaciones del Estado.

Estas políticas de informatización, tanto de los caminos que transita la información como del procesamiento que se hace de la misma, provoca efectos entrópicos en los sistemas de información, lo cual se traduce en variaciones de los efectos ambientales que podrían culminar en resultados positivos o negativos respecto del impacto en el ambiente.

En un contexto en el cual se propician estas políticas y se automatizan los flujos de trabajo, tanto hacia el interior de las organizaciones así como en la interrelación de las organizaciones con su ambiente, estimamos que resulta importante estudiar y evaluar si estas políticas producen efectos con balance negativo o positivo respecto del ambiente, desde la perspectiva tanto del uso de recursos así como desde los aspectos ligados a la producción de residuos.

Sin embargo, hay acciones que se plantean con el objetivo de mejorar el tránsito de la

información entre instituciones y agilizar los procesos administrativos que podrían estar produciendo, de manera indirecta, efectos positivos en pos del ejercicio del derecho al acceso a la información.

Mediante la Resolución 3723-E, del mes de octubre de 2017, el Ministerio de Educación de la República Argentina creó el Registro Público de Graduados Universitarios mediante el cual se puede acceder vía web al registro de los títulos expedidos por la Universidades Argentinas desde el año 2012. Al mismo tiempo, se convoca a las instituciones universitarias a incorporar a este registro a los graduados anteriores a dicha fecha de manera tal de ir extendiendo el alcance del registro público.

Si bien el registro contendrá solo aquellos títulos, expedidos por las instituciones que integran el sistema universitario nacional, que tengan validez nacional y reconocimiento oficial otorgado por el Ministerio de Educación de la Nación, la tradición Argentina hace que sean escasas las ofertas de formación a nivel superior que no cuenten con los requisitos aludidos debido a que no contarían con la demanda mínima para su sostenimiento.

Previo a la implementación de este Registro Público, las organizaciones que requerían emplear y/o contratar a graduados de las instituciones de educación superior (IES) se enfrentaban al desafío de tener que tramitar ante las mismas, la certificación de que el título había sido efectivamente expedido por ellas. Esta instancia de "validación", sin ánimo de polemizar sobre su necesidad o no, es generadora de procedimientos engorrosos al interior de las "burocracias profesionales" (Mintzberg, 1984),

tipología que bien le cabe a las universidades y otras organizaciones similares en nuestro país. En tal sentido puede darse un fenómeno de desplazamiento de los fines por los medios, por ejemplo y, sobre todo en las IES de mayor tamaño o también llamadas mega universidades -pero no sólo en ellas-, puede ocurrir que, a merced de la maraña normativa y reglamentaria, el tamaño de la organización, la disposición física de las instalaciones y la rigidez en la división del trabajo, el tiempo transcurrido entre la solicitud de constatación y su efectivo cumplimiento resulte, cuanto menos, inadecuado a los fines originarios.

Al mismo tiempo, para la institución de educación superior que debe certificar la condición de egresado de una persona, se produce cierto conflicto en término de la Protección de Datos Personales debido a que quien solicita la constatación no es el graduado sino alguien que dice "tener interés" en contratar a esa persona. Por otra parte, no resulta de menor importancia la disminución del uso de recursos materiales y la consiguiente disminución de impacto en el ambiente.

Sin embargo, más allá de la situación particular que acabamos de comentar, este Registro Público de Graduados toma especial relevancia en la República Argentina donde el sistema de educación superior es predominantemente de gestión pública dado que más del 70% de la matrícula se encuentra en dicho subsistema. Lo expresado adquiere mayor relevancia cuando observamos que, de esta forma, se cumple con rendir cuenta a la sociedad que solventa con sus recursos el funcionamiento de lo público, además de dar a conocer quienes obtuvieron alguna titulación, en qué campo discipli-

nar, en cuál institución y fecha de graduación.

En términos de la Ley que regula el Derecho de Acceso a la Información Pública, se está ejecutando el principio de Transparencia Activa, dado que se publica sin que deba mediar una solicitud expresa de algún interesado en acceder a la información.

Conclusiones

Estamos convencidos que la implementación del Registro Público de Graduados es una medida de gobierno que favorece el acceso a la información y transparenta la nómina de quienes han adquirido la certificación académica

que los habilita para el ejercicio de cierta profesión. A su vez, la centralización del registro a nivel del estado nacional da entidad de sistema al conjunto de instituciones de educación superior de la República Argentina, dado que estandariza y concentra la publicación garantizando el acceso a la misma cualquiera sea la región o nación en la que se encuentre el interesado. Estimamos que se debe avanzar y profundizar este tipo de políticas que coadyuvan los principios de responsabilidad social, transparencia y derecho al acceso a la información pública dado que ayudan a romper la "caja de cristal" en la que se encierran las instituciones y, en cierta forma, las aísla de la sociedad.

Bibliografía

Blutman, G. (2009), La reforma y modernización del estado en Argentina, el papel de la cultura organizacional. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas

Crozier, M. (1984). No se cambia la sociedad por decreto. Instituto Nacional de Administración Pública.

Decreto Reglamentario 20672017 P.E.N. Acceso a la Información Pública. Ley N° 27.275 – Reglamentación. Boletín Oficial de la República Argentina N° 33593, página 1 del 28 mar-2017

Ley N° 27.275. Derecho de Acceso a la Información Pública. Boletín Oficial de la República Argentina, N° 33.472, página 1, del 29 de Septiembre de 2016.

Mintzberg, H. (1984) Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. El Ateneo

Oszlak, O (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno 5. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC

Ramírez Alujas, Á. V., & Dassen, N. (2014). Vientos de cambio: El avance de las políticas de gobierno abierto en América Latina y el Caribe. Inter-American Development Bank.

Resolución N° 3723-E / 2017. Ministerio de Educación. Boletín Oficial de la República Argentina, N° 33.727, página 57, del 10 de Octubre de 2017.

UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) (n.d): "Gobernabilidad electrónica: Fortalecimiento de capacidades de la gobernabilidad electrónica". Disponible en: <http://portal.unesco.org/ci/en/files/14896/11412266495egovernance.pdf/e-governance.pdf>

*Magister en Gestión Universitaria, Magister en Administración Pública; Licenciado en Sistemas de Información

Director General de Asuntos Académicos; Secretario de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional; Director de Planificación Académica

Universidad Nacional de Luján, República Argentina



Artículos Académicos

Educación en sostenibilidad y en los ODS: un reto universitario

Lisbeth Bethelmy; Mayra Rincón Salazar. | Verde de la Tierra A.C.

Introducción

Dada su naturaleza educativa, generadora de conocimiento, cultura, liderazgo y tecnologías, las universidades están llamadas a liderar el cambio hacia el desarrollo sostenible, a ser protagonistas en la articulación entre los diferentes actores de la sociedad para motorizar las transformaciones hacia la gestión sostenible de la vida, la formación en valores trascendentes, la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la puesta en marcha de políticas públicas que permitan tener una sociedad y un planeta en mejores condiciones que las presentes y con alentadoras perspectivas de futuro.

Sostenibilidad y educación superior

Como punto de partida es fundamental revisar las definiciones claves de sostenibilidad y los acuerdos que han impulsado el avance de la transformación sostenible de las universidades. El documento pionero es "nuestro futuro común" que define el desarrollo sostenible como: "el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (CMMAD, 1988, p. 67). La sostenibilidad también se ha asociado con el concepto de responsabilidad social organizacional, expresado como la interrelación armónica de los pilares ambientales, económicos y sociales de la triple línea base (triple bottom line) (Elkington,

1997), siendo la universidad una más de estas organizaciones.

La definición clásica de desarrollo sostenible de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo también incluye las necesidades esenciales de la pobreza, los límites de la tecnología para el equilibrio ambiental y social (Aragónés, Raposo e Izurieta, 2002) y la eco-justicia (Clugston y Calder, 1999), pero esto ha sido muy poco considerado en los discursos sociales, institucionales e inclusive educativos, lo que ha dificultado su entendimiento y su consecuente puesta en práctica.

En el ámbito de la educación superior, Wynn Calder, uno de los representantes de mayor contribución práctica en el área, considera que la sostenibilidad en su conjunto varía dependiendo de quiénes la definen, pero que sin duda es el gran reto que las universidades deben asumir en el siglo XXI. Están llamadas a ser el ejemplo y a entender cómo materializar e incorporar la interrelación humana, económica, social y ambiental en su planificación y en las prácticas tanto internas como externas.

Uno de los movimientos pioneros e inspiradores para la incorporación de la sostenibilidad en las universidades es la Declaración de Talloires, firmada en un primer documento en 1990 por 22 universidades, con representación al día de hoy de más de 265 universidades de todo el mundo. En esta declaración las universidades se comprometen a liderar la construcción de un futuro sostenible para la humanidad, mediante la declaración de diez compromisos

de intención que incorporan la generación de conciencia, conocimiento, la tecnología y las herramientas para lograr la sostenibilidad ambiental, económica y de justicia social en los ejes de la misión central universitaria, la docencia, la investigación y la extensión. De allí se generó una primera alianza de Universidades Líderes para un Futuro Sostenible ULFS (University Leaders for a Sustainable Future, 1990) que permitió dar los primeros pasos para transitar el camino hacia la sostenibilidad universitaria.

El compromiso de las universidades con la sostenibilidad se acrecienta con la declaración del cumplimiento para el año 2030 de la agenda de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), presentados en 2015 por la Organización de las Naciones Unidas. Afortunadamente, se han tenido avances. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha elaborado un manual titulado "Educación para los Objetivos del Desarrollo Sostenible" (UNESCO 2017).

Por su parte, la Red de Soluciones para un Desarrollo Sostenible (Sustainable Development Solutions Network) también publicó una guía práctica con herramientas para la incorporación de la sostenibilidad en las universidades (SDSN Australia/Pacific, 2017), que lleva por nombre "Cómo empezar con los ODS en las universidades". Inclusive desde un punto de

vista más operativo, ya se cuentan con indicadores de gestión de sostenibilidad universitaria, con rankings o escalas que las clasifican, y también con instrumentos de medida, como el Sulitest, que permite determinar indicadores y el nivel de conocimiento en sostenibilidad por los miembros de la comunidad universitaria.



Los ODS incluidos en la Agenda 2030 de Naciones Unidas son un listado de desafíos sociales, ambientales y económicos de implicaciones globales, trascendentales y muy ambiciosos, tal como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Sin embargo, ¿cómo "bajar a tierra" e implementar los ODS en la gestión, planificación y en la cultura universitaria?

La guía "Cómo empezar con los ODS en las universidades" nos dice que no hay recetas únicas para contestar la respuesta anterior y que las características intrínsecas de cada institución de educación superior, tales como su tamaño, contexto, fortalezas y debilidades, disponibilidad presupuestaria, valores, trabajo

Los 17 ODS:

ODS 1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	ODS 10:	Reducir la desigualdad en y entre los países.
ODS 2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	ODS 11:	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
ODS 3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	ODS 12:	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
ODS 4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	ODS 13:	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
ODS 5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.	ODS 14:	Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
ODS 6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.	ODS 15:	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
ODS 7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	ODS 16:	Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
ODS 8	Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.	ODS 17:	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.
ODS 9	Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.		

preexistente en desarrollo sostenible, así como las prioridades y necesidades del entorno local en el que se encuentren y con el que trabajen, son las que definirán la manera cómo cada universidad se comprometa con los ODS.

Es un material orientativo y práctico muy útil tanto para universidades que arrancarán desde cero con este desafío como para aquellas instituciones de educación superior que ya llevan adelantada la incorporación transversal de la sostenibilidad en su gestión y un camino andado en materia de responsabilidad social universitaria.

Valerse de herramientas como esta guía ayuda a la sistematización de la información, a plasmar lineamientos específicos que definan la universidad como institución comprometida con los ODS e, inclusive, abre la puerta a la

creación de nuevas alianzas y a un aspecto vital para la consecución de las metas trazadas, tal como el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Lo que sí es fundamental es un abordaje integral de toda la universidad y, dependiendo de las características mencionadas anteriormente, la guía aconseja el cumplimiento de alguna o de la totalidad de las siguientes fases para comenzar, continuar o profundizar el compromiso con los ODS: Fase 1) Conocer e identificar lo que ya se está haciendo (mapeo); Fase 2) Apropiarse de la Agenda 2030 desarrollando capacidad y liderazgo interno de los ODS; Fase 3) Identificar prioridades, oportunidades y debilidades; Fase 4) Integrar, implementar e incorporar los ODS en las estrategias, políticas y planes de la universidad; y Fase 5) Monitorizar,

evaluar y comunicar sus acciones con respecto a los ODS (p.31).

Desde nuestro punto de vista, consideramos fundamental de estos cinco pasos o fases el levantamiento de datos iniciales que sirvan como punto de partida, relacionados no solo con los niveles de conocimiento de la comunidad universitaria en materia de sostenibilidad y los ODS y conocer qué tanto ya está trabajando la universidad para el desarrollo sostenible en investigación, en docencia y en extensión, sino también para medir percepciones, valores, motivaciones e intenciones de las personas para involucrarse en temas de sostenibilidad para el beneficio de la comunidad universitaria. La investigación en valores, actitudes y conductas nos ayudan a definir la cultura sostenible universitaria y a traducirla en acciones concretas.

Una vez obtenido ese inventario, los siguientes pasos pudieran concentrarse en la capacitación, motivación, fomento de valores en sostenibilidad y objetivos de desarrollo sostenible a todos los niveles de la universidad y con representación de todos los grupos de interés, es decir, estudiantes, personal administrativo, docentes, gestores y líderes en general.

En materia de desarrollo de capacidades y liderazgo interno, el manual refiere que la participación de todas las personas que hacen vida en la universidad es importante, pero se considera fundamental y estratégicamente clave involucrarse con el cuerpo estudiantil, y en este punto coincidimos plenamente con la guía, puesto que esa masa de futuros profesionales tiene gran potencial para fomentar el liderazgo que motorice los cambios sostenibles en la universidad para el beneficio de la misma

y de la sociedad.

Conductas sostenibles, una oportunidad para la resolución de desafíos

En países o localidades donde las condiciones económicas no son las más favorables y afectan internamente el funcionamiento de las universidades, el fomento de un liderazgo universitario con un perfil sostenible puede ser el motor y la esperanza de cambio para la resolución de muchos problemas sociales, ambientales y económicos internos de las casas de educación superior. Para ello, es importante superar la falsa creencia de que la sostenibilidad es un lujo que solo se pueden permitir las universidades con recursos económicos; por el contrario, se trata de una oportunidad de superación, de trabajo mancomunado y de cohesión social universitaria.

Es precisamente en momentos de crisis cuando la sostenibilidad es una estrategia resiliente de soluciones, de aportes, de creación y resolución de los problemas bajo la innovación; una nueva manera de enfocar las acciones que conlleven a la superación de los problemas y la generación de bienestar.

Nuestra invitación es a comenzar con pequeñas acciones, aquí y ahora, con los estudiantes, quienes tienen una gran capacidad de resolver problemas y les atrae la innovación y la posibilidad de aportar soluciones, de ser orgullosos protagonistas de los cambios hacia la sostenibilidad, de la mano con los líderes y decisores de las diferentes unidades de gestión y planificación universitaria.

La solución de problemas sencillos, reales, en el marco de la cotidianidad es un valor que favorece la sostenibilidad. ¿Qué significado

tiene el desarrollo sostenible para las personas? ¿Cómo lo incorporan a su día a día? En el caso particular de los estudiantes, es muy importante que desempeñen acciones dentro de la universidad que fortalezcan el aprendizaje y la aplicación de la sostenibilidad, lo cual también los prepara para ser líderes a todo nivel. Es la vía más idónea para garantizar egresados sensibilizados en esta materia. La información sola no es suficiente, es la práctica, la experiencia, el roce propositivo y participativo en la solución de problemas sencillos, lo que garantiza un cambio hacia el comportamiento pro-ambiental y sostenible.

¿Cómo hacerlo? ¿Cómo lograr que las personas dentro de su ámbito de acción universitaria se activen, tengan conductas sostenibles y, además, las incorporen a su quehacer diario? Desde nuestra experiencia en la promoción de la educación ambiental, el desarrollo sostenible y la interrelación armónica humano-naturaleza, hemos comprobado con el trabajo sistemático que una de las variables de mayor impacto de cambio hacia la sostenibilidad es el fomento de valores autotranscendentes en los estudiantes de la universidad.

¿Y esto qué significa? Es una variable psico-ambiental que denota el grado de importancia que las personas otorgan al cuidado y conexión con la naturaleza, con un mundo de paz y justicia y de respeto con todos los seres con los que co-habítamos (Corraliza y Bethelmy, 2011). Además, forma parte de un complejo de variables psico-ambientales que favorecen la trascendencia y el actuar humano por encima de diferencias sociales, ideológicas y paradigmáticas que alejan los esfuerzos hacia la sostenibilidad y conllevan a comportamien-

tos divisionistas entre las personas, grupos, culturas y jerarquías dentro de la universidad y fuera de ella.

¿Por qué poner la lupa sobre este aspecto? Porque en la práctica, promover un clima de cooperación y respeto entre todas las instancias universitarias es fundamental para alcanzar la sostenibilidad. La complejidad de los seres humanos, las cuotas de poder, los intereses y muchos otros elementos harán que la colaboración no siempre sea tarea fácil y habrá que acudir a técnicas de negociación y espacios de comunicación para escuchar todas las voces, limar asperezas, respetar las diferentes aproximaciones epistemológicas, abrir espacios en los que se practique con acciones concretas que todas las posturas aportan y pueden coexistir y construir en pro de la sostenibilidad. Determinar de manera conjunta cuáles son los retos a superar y cómo pudieran aportarse soluciones sostenibles es tarea permanente.

Para alcanzar la sostenibilidad universitaria, también es vital fomentar el sentido de pertenencia en todos los ámbitos. La falta de identidad de la comunidad universitaria con su lugar de trabajo o estudio, según sea el caso, es enemiga de la sostenibilidad. Además, es necesario educar en sostenibilidad y en los ODS, con información concreta y estratégica, a los gerentes universitarios, no solo a los estudiantes y al cuerpo docente, administrativo y obrero.

Desde inicios del año 2017 hemos trabajado en el fomento de conductas pro-ambientales y sostenibles en la Universidad Simón Bolívar (USB), a través de una asignatura dirigida a estudiantes de pregrado y postgrado. A la par

de adquirir conocimientos asociados a la materia, los estudiantes se comprometen a realizar cambios sostenibles, incorporar nuevas conductas como estilos de vida y también plantean soluciones sostenibles para la universidad y para sus vidas cotidianas en su esfera privada y comunitaria. De hecho, como producto de esta asignatura, nació recientemente el Grupo Sostenible USB que ya ha iniciado proyectos que empiezan a implementarse dentro de la universidad. Los siguientes pasos serán informar y unir esfuerzos y estrategias sostenibles -nuevas y reforzar las que están ya en curso- con todas las instancias de la universidad, gerencia, docentes, investigadores, empleados, personal y comunidad en general.

Conclusión

Es importante un diagnóstico y un plan educativo en desarrollo sostenible y Objetivos de Desarrollo Sostenible en las universidades, a

todo nivel, sobre todo entre los líderes de cada grupo representativo, gerencia universitaria, estudiantes, profesores, empleados, obreros, proveedores y comunidad. Sin embargo, el solo conocimiento no es suficiente, debe incorporar la capacitación en valores sostenibles, la negociación y liderazgo resiliente ligado a acciones sostenibles concretas. Debe incluirse también el levantamiento de indicadores sostenibles como punto de partida para el diseño del perfil de los actores universitarios y de las universidades. La sostenibilidad sin conductas asociadas a proyectos concretos solo queda en buenas intenciones. Por esta razón, dada la importancia estratégica de educar sobre cómo implementar la sostenibilidad y los ODS en las universidades se tiene prevista la incorporación de este tema en los módulos formativos de futuras ediciones del curso IGLU, así como seminarios y cursos especializados en esta materia.

Referencias:

- Aragón, J., Izurieta, C. y Raposo, G. (2003). Revisando el concepto de desarrollo sostenible en el discurso social, *Psicothema*, 15 (2), 221-226.
- Clugston, R. Calder, W. (1999). *Critical Dimensions of Sustainability in Higher Education*. En Walter Leal Filho (Eds). *Sustainability and University Life*. P. Lang Publisher.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1988). *Nuestro futuro Común*. Madrid: Alianza Editorial (orig. 1987).
- Corraliza, J.A. y Bethelmy, L. (2011). Vinculación a la naturaleza y orientación por la sostenibilidad. *Revista de Psicología Social*, 26, 325-336.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

SDSN Australia/Pacific (2017): *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne

SDSN General Assembly 2017 *The role of Higher Education to foster sustainable development: Practices, tools and solutions*, Position paper. Recuperado de: www.sdsn-mediterranean.unisi.it/wp-content/uploads/sites/30/2017/08/Testo-positional-CON-FIG-1.pdf.

University Leaders for a Sustainable Future. (1990) *The Talloires Declaration*. Washington: ULSF.

UNESCO 2017, *Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives*, UNESCO, Paris. Recuperado de: unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444e.pdf.

Gestión de Conocimiento en Instituciones de Educación Superior

"Un error en la práctica de la medicina puede poner en peligro una vida. Un error en la práctica de la política puede poner en peligro una generación. Más un error en la práctica de la enseñanza puede poner en peligro a miles de generaciones" Bendfeldt, 1994

Vidalina De Freitas | Universidad Simón Bolívar

1. INTRODUCCIÓN

El conocimiento no es nuevo, éste tiene sus antecedentes desde que el Hombre era primitivo. El Hombre utilizaba distintas estrategias para perfeccionar sus técnicas de cacería, vestimenta y cobijo. Estos aprendizajes o experiencias se fueron transfiriendo de generación en generación, incluyendo la sabiduría que adquiere cada persona, se transfiere y perfecciona.

Tratando de preservar y conservar el conocimiento, el Hombre comenzó a almacenarlo, dando inicio a la figura de Biblioteca, cuya finalidad era la de resguardar la información y distribuirla. La primera Biblioteca fue la de Alejandría, aunque fue destruida en dos episodios, el primero por el César y el otro, por fanatismo religioso (Vargas y León, 2016, p. 109).

Con la invención de la imprenta por Joannes Gens Heisch, "se desarrolló una nueva técnica de soporte y almacenamiento de la información que dio origen a una revolución del conocimiento" (Del Moral y otros, 2007, p. 4). Debido al crecimiento de información se desarrollaron nuevas técnicas de almacenamiento con "Base de Datos", así fue posible el acceso a la información a través de las redes telemáticas.

En este sentido, se puede mencionar que de 1940 a 1960, se desarrollaron los computadores con limitaciones para almacenar y analizar cantidades de datos. Entre 1970 y 1980, hubo un crecimiento rápido de los Sistemas de información y una creciente inversión en las Tecnologías de Información. Para 1990, aparece el término Gestión del Conocimiento (GC) como una disciplina separada también y se producen avances técnicos en potencia de cálculo, menores costos y miniaturización. Después del año 2000 los administradores comienzan a aplicar la GC con énfasis estratégico, buscando ser competitivos (Geisler y Wickramasinghe, 2009).

Se evidencia cómo las organizaciones buscan de una u otra forma Gestionar el Conocimiento, procurando ser competitivas a partir de las fuerzas del entorno (Porter, 1991), sin embargo, Penrose (1959) y Barney (1991), a través de la teoría de recursos y capacidades, direccionaron el análisis de las causas del desempeño competitivo de las organizaciones hacia los factores internos que constituían los activos y habilidades que poseían las organizaciones. De allí la importancia que las Instituciones de Educación Superior, volteen la mirada a lo interno, a lo que le realmente les proporciona ventajas competitivas: el Conocimiento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El Conocimiento

Un primer acercamiento al concepto de Conocimiento se logra cuando se tiene la certeza de diferenciar entre dato, información y conocimiento, conceptos que no son intercambiables. Diferenciar estos conceptos y tenerlos claro, puede ayudar al éxito o fracaso a la hora de Gestionar el Conocimiento, en virtud que la institución requiere saber qué necesitan, y qué es posible hacer o no con cada uno; comprender cuál es el significado de estos tres conceptos y cómo se llega de uno a otro, es base fundamental para que el trabajo basado en el conocimiento sea exitoso (Davenport, 2001, p. 1).

2.1.1. Dato

Un dato es un conjunto discreto de hechos objetivos sobre eventos. Es una representación de hechos o conceptos, realizada de manera formalizada, apta para su comunicación, interpretación o elaboración, bien sea a través de seres humanos o bien por medios automáticos. Los datos por sí solos no ayudan en la gestión de las IES, pero el uso de éstos convertidos en información se transforma en una herramienta en la gestión de las IES (Garita, 2015).

2.1.2. Información

La información es entendida como datos procesados con un significado y se organiza para algún propósito. Estos datos deben ser accesibles, oportunos y precisos. La información es útil cuando se hace uso de ella, pero para ello se requiere buscarla. La información es considerada conocimiento explícito.

2.1.3. Conocimiento

El conocimiento se puede definir como la adquisición personal de significado pertinente a un segmento de la realidad. El conocimiento es un activo de tipo intangible que debe verse como un medio de generación de valor para la organización y como ventaja competitiva (Muñoz, 2017, p. 278). Para Mekhilef, Kelleher, y Olesen (2003) el conocimiento es información a la cual se añade la opinión de expertos, habilidades y experiencia, para dar lugar a un activo valioso que puede usarse para ayudar a la toma de decisiones. Para Almuiñas, Passaligue y Galarza (2015), la información es el sustento del conocimiento. Siendo los componentes del conocimiento: experiencia, verdad práctica, complejidad, criterio, reglas empíricas, valores y creencias (Davenport, 2001).

En la Figura 1 se presenta de forma gráfica, la pirámide del proceso de transformación de datos a Conocimiento.



Figura 1. Jerarquía de DIKW

Fuente: Tomado de Koohang, Harman y Britz (2008)

Existen diferentes categorizaciones del conocimiento que han sido definidas en distintas investigaciones. La OCDE (2000), categoriza el conocimiento en:

Saber el qué (Explícito). Se refiere al conocimiento de hechos, asociado normalmente con la palabra información.

Saber el por qué (Explícito). Se refiere al conocimiento sobre los principios y leyes que rigen la naturaleza, la mente humana y la sociedad, los cuales sustentan el progreso tecnológico y el desarrollo de productos y procesos.

Saber el cómo (Tácito). Se refiere a las habilidades o destrezas para hacer algo. Está relacionado con la capacidad para desarrollar los trabajos por parte de los empleados y por lo tanto resulta fundamental para las actividades económicas.

Saber quién (Tácito). Se refiere a saber quién sabe qué y quién sabe qué hacer, pero también estaría relacionado con la habilidad social para cooperar y comunicarse con diferentes tipos de personas y expertos (OECD, 2000).

2.1.4. Taxonomía del Conocimiento

A pesar de la clasificación que se le ha dado al conocimiento, ha habido una discusión extensa en la literatura sobre la diferencia entre el conocimiento tácito y explícito. Esta clasificación fue propuesta por Polanyi (1966).

El conocimiento tácito se encuentra en la mente de las personas, quienes son las que lo generan. Pero, las personas que la poseen no son conscientes de su existencia, y por lo tanto no se puede expresar explícitamente.

El conocimiento explícito se expresaba mediante palabras, números, diagramas y otros

símbolos.

Por ello la importancia de gestionar el conocimiento explícito denominado generalmente gestión de la información, como un factor clave para gestionar el conocimiento.

La distinción entre conocimiento tácito y explícito ha sido comparada metafóricamente como un iceberg, tal como se aprecia en la Figura 2.

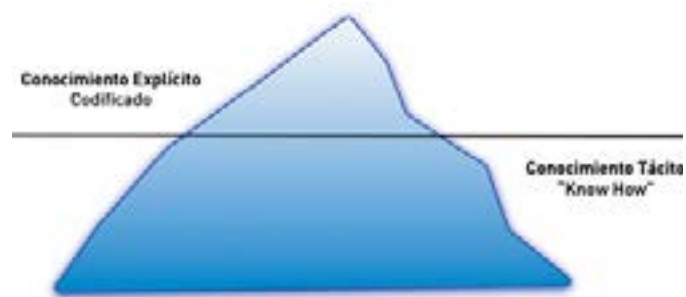


Figura 2. Metáfora de los tipos de Conocimiento como un Iceberg

Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que existen cuatro procesos de conversión del conocimiento:

Socialización (Conversión de tácito a tácito): Transformación del conocimiento tácito individual a conocimiento tácito individual o a tácito grupal. Es un proceso de compartir experiencias entre las personas, a través de la interacción social. Esto se da cuando, por ejemplo, los estudiantes o ayudantes, trabajan con sus profesores guía, observando lo que hacen, imitando sus acciones y practicando las experiencias compartidas. La socialización se puede llevar a cabo a través de conversaciones donde compartan experiencias e ideas ("cara a cara", pasear, un compartir, skype, un café, entre otros).

Externalización (Conversión de tácito a explícito): Proceso de articular el conocimiento

tácito en conocimiento explícito. El conocimiento tácito se convierte en la base del nuevo conocimiento, expresándose a través de analogías, imágenes, modelos, hipótesis, metáforas, documentos escritos, entre otros. León y Atanasiu (2010), indican que la transformación del conocimiento tácito a explícito se observa en la creación de documentos y libros, entre otros.

Combinación (Conversión de explícito a explícito): Transformación del conocimiento explícito en nuevo conocimiento explícito, a través de la organización de conceptos, es decir, proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento, esto se logra cuando el conocimiento explícito recogido dentro y fuera de la organización se reconfigura, ordena, se añade, se recategoriza y recontextualiza para crear un conocimiento más complejo y sistemático bajo un proceso de combinación. Este tipo de proceso se observa en el intercambio y asociación de documentos, correos electrónicos, informes, artículos científicos, entre otros.

Internalización (Conversión de explícito a tácito): Proceso de transformar el conocimiento explícito en conocimiento tácito, a través del "aprender haciendo", es decir, aplicando el conocimiento en situaciones prácticas o, en otras palabras, cuando las personas hacen suyo el conocimiento mediante la experiencia. Este proceso se logra, por ejemplo, en experi-

mentación, rotación de funciones, puestos de trabajo, entre otros.

Posteriormente, Nonaka y Toyama (2003), proponen el modelo "SECI" de creación del conocimiento, introduciendo un nuevo concepto, que puede tener similitud con el de "comunidad de práctica", distinguiéndose de ésta en que la "comunidad de práctica" es el lugar donde sus miembros aprenden el conocimiento existente y embebido en la comunidad; mientras que el primero es el lugar donde se crea el conocimiento. Ver Figura 3.

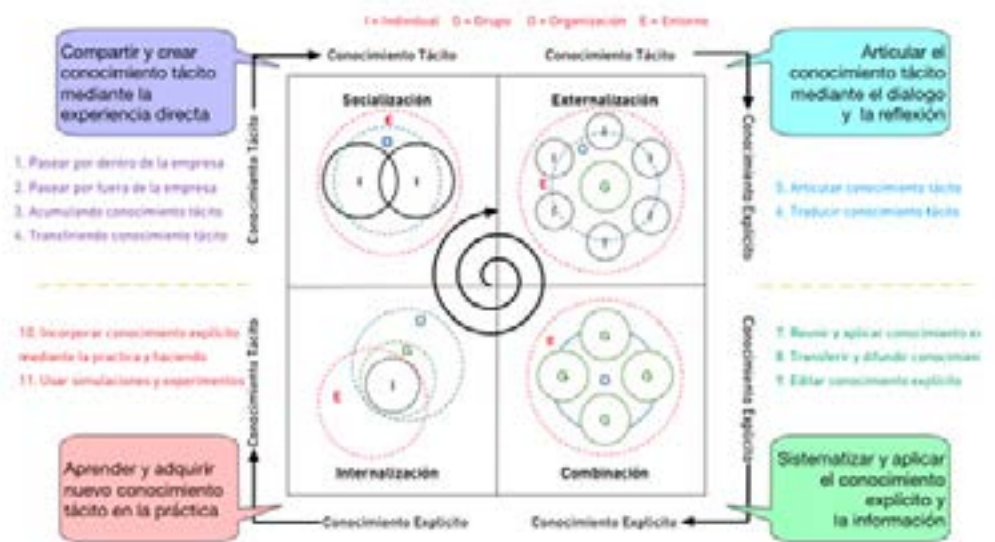


Figura 3. Modelo SECI de Creación del Conocimiento
Fuente: Tomado de Nonaka y Toyama (2003)

2.2. Gestión del Conocimiento

La GC es un término que ha sido mencionado en la literatura y que ha tenido un alto impacto en la tecnificación y aprendizaje de las organizaciones y de las personas. Sin embargo, no se ha llegado a un consenso respecto a su definición. Se puede decir que el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas, que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas expe-

riencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. Por ende, la GC se puede definir como:

Para Senge (1999), el papel de la Gestión del Conocimiento es el generar, organizar, acceder y recuperar conocimiento, para aportarle a la organización métodos y procedimientos de tratamiento de la información, dotando a ésta de valor añadido para responder a los objetivos de ésta, así como métodos para difundirla por cauces adecuados y según las necesidades de cada empresa.

Pina, Romao, y Oliveira (2013) definen GC como una colección de procesos que rigen la creación, diseminación, y aprovechamiento del conocimiento para cumplir los objetivos organizacionales.

Según Gartner (2013), la GC promueve un enfoque de colaboración en la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información, lo cual incluye el conocimiento tácito o no capturado de las personas.

La GC busca preservar el conocimiento relevante para las organizaciones, es decir, trata de que el conocimiento no se pierda o desaparezca con el tiempo, una vez que los empleados se hayan marchado de la organización.

2.3. El Concepto del Contenido del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior

Para lograr una implementación exitosa de los procesos de Gestión del Conocimiento (GC) se requiere una comprensión clara de tipo de contenido que debe administrarse dentro de un contexto particular, ya que su utilidad difiere entre contextos. El tipo de recurso del

conocimiento y su contribución a la creación de valor de ser el punto de partida en la GC (Du Plessis, 2007). Por ende, para que el conocimiento califique como un recurso importante en la organización, éste debe considerarse como de suma importancia o crítico, es decir, debe ser lo más válido y relevante posible.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son casas generadoras del conocimiento, Namdev (2015) las llama "casas del Conocimiento". Una organización intensiva en conocimiento o casas del conocimiento es "una organización que se encarga de adquirir conocimiento a través de las personas que contrata para así producir conocimiento nuevo a partir de la presentación de un problema complejo y el uso de las habilidades de sus colaboradores para resolver dicho problema, empleando y creando procesos ad hoc e innovando" (Castro, 2013, p. 55). Este conocimiento científico, humanístico, social y tecnológico que genera la organización debe ser compilado y organizado, para luego ser difundido a la sociedad para un mayor crecimiento. Pero el conocimiento que se genera en las IES es producto de sus cuatro funciones, a saber: docencia, investigación, extensión/proyección social y gestión. Lo que implica interactuar con diferentes partes interesadas en el curso de la ejecución de sus mandatos. Cada parte interesada presenta una contribución única en términos de contenido de conocimiento. Por ende, no se pueden excluir ninguna, y en ellas se caracteriza la propuesta educativa, en los diferentes niveles de formación: técnica, tecnológica, profesional, de investigación. La gestión de bases de conocimiento tan diversas se considera de suma importancia para la competitividad de las IES.

En la Tabla 1 se presenta algunas de las áreas del contenido del conocimiento que se consideran relevantes para las IES.

Fuente	Contenido del Conocimiento	Importancia para las IES
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de comprensión de la materia Calificación de la calidad de la información entregada por el profesor 	Para satisfacción de las expectativas del estudiante
Competidores/Otras IES	<ul style="list-style-type: none"> Programas ofrecidos Métodos de entrega Manejo del curso 	Para evaluar las mejores prácticas para no quedarse atrás de los competidores
Mercado Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades requeridas Habilidades disponibles Empleabilidad de los graduados 	Para desarrollar habilidades relacionadas con el mercado que mejoren la empleabilidad de sus productos
Personal académico interno y otro personal	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades y competencias del personal Conocimiento disciplinario 	Para utilizar eficazmente todas las habilidades disponibles y mejorar los logros de los objetivos
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos y reglamentos Métodos de enseñanza Criterios de evaluación 	Para facilitar la aplicación uniforme de procedimientos y métodos que mejoren la estandarización de la marca
Gestión de los Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades y competencias del personal Conocimiento del personal existente en la institución Conocimiento del recurso humano y monetario con que cuenta la institución 	Para satisfacer las necesidades internas de la institución y optimizar los recursos existentes
Instituciones Regulatoras	<ul style="list-style-type: none"> Pautas de aseguramiento de la calidad Informes de evaluación y criterios de clasificación. 	Mantener estándares de calidad en línea con los principios de los entes encargados de velar por la calidad de la Educación Superior y lograr mejores clasificaciones

Tabla 1. Contenido de Conocimiento Relevante para las IES
Fuente: Tomado y adaptado de Turyasingura (2011, p. 45)

Se destaca que cada personal dentro de la institución genera un conocimiento que posee diversas formas y fuentes: libros, artículos de revistas, tesis o disertaciones, informes técnicos, informes indagaciones, estudios de casos, patentes, seminarios, congresos, el desarrollo de métodos y normas de prueba, diferentes comunicaciones académicas, entre otros (Namdev, 2015, p. 163).

El conocimiento fluye de profesores a estudiantes, creando nuevo conocimiento, pero también se observa en sus actividades de investigación y extensión, en su difusión hacia la sociedad.

Los estudiantes generan conocimiento a través de sus trabajos, informes de proyectos, disertaciones, tesis, informes de pasantías, entre otros.

El conocimiento y experiencia del personal de apoyo, se observa en las mejoras de los procesos, manuales y procedimientos, entre otros.

La mayoría de este conocimiento explícito puede ser publicado y codificado, pero más allá de este conocimiento, también es importante el conocimiento tácito, ese que no se puede registrar adecuadamente.

En la Figura 4, se presenta un resumen del conocimiento por tipo que se genera en las IES, pero no son los únicos.

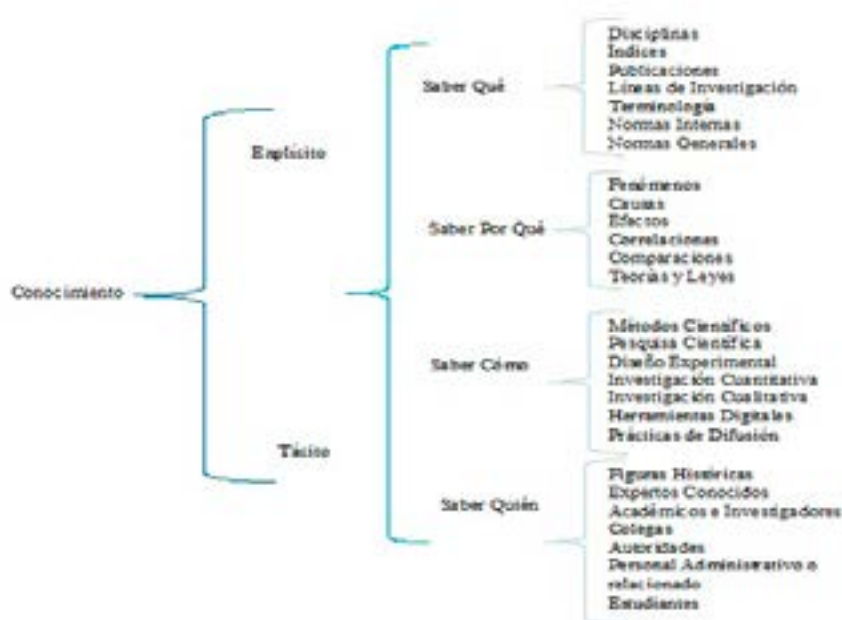


Figura 4: Conocimiento por tipo generado en las IES

Fuente: Tomado y adaptado de Rodríguez y Yáber (2015, p. 120)

Lo importante, además de saber el tipo de conocimiento generado por las IES, es que se debe tener una estrategia de GC que permita abordar todo el conocimiento generado.

La literatura señala que existen dos estrategias: a) enfocada a la codificación y b) a la socialización. Y si éstas se combinan, se podría

obtener mejores resultados.

a) La Estrategia de Codificación: busca recolectar el conocimiento explícito y que se encuentra en repositorios, donde se puede acceder a él fácilmente. Esta estrategia puede implementarse y manejarse desde la Web, mostrando la información relevante y organizada. Revelando el conocimiento explícito producido en la institución para el conocimiento de todos.

b) La Estrategia de Socialización: buscar captar el conocimiento que está estrechamente asociado con la persona que lo ha producido o desarrollado y se comparte directamente de persona a persona o a través de la comunicación, utilizando las tecnologías de información (Bosua y Venkitachalam, 2013). Esta estrategia busca fomentar y facilitar la gestación de comunidades de conocimiento en torno a temas de importancia de los grupos o profesionales determinados o con intereses comunes. Mediados por servicios Web y herramientas digitales que estimulen y faciliten la formación del capital social.

Como puede observarse, existe un sinnúmero de conocimiento que podría perderse o desecharse, si el personal deja la institución, por lo que la organización desaprovecharía toda aquella experiencia acumulada a lo largo de los años por su personal, todo esto en detrimento de la misma organización.

Se resume que existen numerosas fuentes de contenido de conocimiento que son rele-

vantes para las IES, incluidos los estudiantes, otras instituciones de educación superior, el mercado laboral, el personal interno y los procesos internos. Una comprensión del contenido de conocimiento que existe en dicho contexto ayuda a determinar qué conocimiento debe administrarse de manera efectiva para generar beneficios para la organización. El contenido que se considera crítico para satisfacer las necesidades de la organización debe integrarse con todos los procesos de la organización, a los fines de la GC.

2.4. Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior

De acuerdo con Naranjo, González y Rodríguez (2016) la teoría de la GC en las IES "establece tres áreas de reflexión: la identificación de prioridades de investigación, el estudio del capital intelectual y de los intangibles de las instituciones, y la proyección de la universidad en su entorno para propiciar la apropiación social del conocimiento" (p. 161).

La principal misión de la GC es la de crear y fomentar un ambiente donde el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones (Encina, 2016).

El Badawy y Magdy (2015, p. 96), afirman que la GC en las IES tienen que enfrentar dos grandes problemas, el primero, que los profesores/investigadores consideran que el conocimiento que poseen es una "marca" que lo identifica, por ende, no es libremente compartido; esto puede ser visto de forma normal, ya que la naturaleza de la academia y la importancia

que las IES le conceden a la realización de la investigación primaria, hacen que los profesores/investigadores vean al conocimiento como una fuente de diferenciación. El segundo, es que las áreas de las IES están, generalmente, organizadas por áreas funcionales, tales como investigación, desarrollo o marketing, que operan independientemente; implicando que falle el compartir el conocimiento.

Por otra parte, el conocimiento que se genera en las instituciones académicas no se almacena o captura de manera adecuada, más aún, existe conocimiento que no lo conoce nadie y se mantiene como una literatura gris, pudiendo ser útil si se recodifica adecuadamente y se mantiene en la organización (El Badawy y Magdy, 2015, p. 162)

La importancia de la GC en las IES radica en que permite aumentar la calidad y eficiencia en la educación e investigación, para la retención de los mejores profesores e investigadores, para el desarrollo de nuevos planes de estudio, para mejorar la eficiencia de costes, evitar exceder los límites de tiempo y espacio que permite el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes en cualquier lugar y en cualquier momento (Namdev, 2015, p. 165), utilizando su mejor recurso, buscando con ello ser más competitivo en esta era de la sociedad del conocimiento y mejorando la calidad de los productos y servicios.

También busca aumentar la retención de los estudiantes, mejorar las tasas de postgrado, hacer uso rentable de la tecnología, para satisfacer la matrícula y transformar el sistema existente basado en transacciones en un sistema que proporcione información y, competir en

un entorno donde las instituciones atraviesen las fronteras, para satisfacer las necesidades de los estudiantes de forma continua en cualquier momento y en cualquier lugar (Nawaz y Gomes, 2014).

En este sentido, se puede afirmar que para que exista una adecuada GC ésta debe estar apoyada en la Gestión de la Información (GI), como un facilitador del conocimiento explícito existente en la institución.

La GI representa el proceso mediante la cual una organización captura, recopila, organiza, almacena, controla y difunde información, asegurando que el valor de ésta sea identificada y explotada al máximo (Iuga y Kifor, 2014, p. 32), siendo la clave para sostener la creación y aplicación del conocimiento en las organizaciones. Dado que el conocimiento explícito es entendido como información, se puede decir, que la GI sólo gestiona una parte del conocimiento. La GI gestiona el conocimiento explícito, procedimientos, reglas, entre otros. De allí que el otro conocimiento, difícil de capturar y transferir, no es competencia de la GI, sino de la GC. Tomando en cuenta que la GC está respaldada en los pilares de la GI, éste debe realizarse con calidad, con infraestructura adecuada, respaldando con tecnología la información tácita.

El desarrollo de sistemas integrados de información permitirá captar todo el conocimiento explícito existente en la institución. Lo más difícil es capturar el conocimiento tácito, sin embargo, hoy en día existen herramientas que facilitan la captura de ello.

Por ello que las IES deben voltear la mirada

a sistemas que permitan un enfoque global, un sistema de procesamiento distribuido e integrado, buscando un acoplamiento, interconectividad e interdependencia de sus procesos; orientado a los usuarios, es decir, suministrando información requerida en sus puestos de trabajos. Estos sistemas deben integrar los módulos y/o subsistemas que den soporte a las actividades realizadas por académicos, estudiantes, investigadores, unidades de apoyo, unidades académicas, extensión, bienestar universitario o social, biblioteca, fundaciones y parques tecnológico, entre otros. Adicionalmente, deben prestar servicios en red que incluyan: correo electrónico, consulta de bases de datos internas y externas, gestión de documentos, automatización de archivos, e-biblioteca, gestión centralizada de sistemas (estudiantes, académicos, investigadores, personal de apoyo), servidores de información, sistemas de apoyo a decisiones, soluciones de informes, páginas amarillas, entre otros. Por supuesto que nada de esto es posible sin una buena plataforma tecnológica que le de soporte a dichos sistemas. En resumen, un sistema de información debe atender a todos los procesos que generan valor al objetivo de la institución. Todo esto apoyado en la tecnología, ya que facilitaría generar, de manera más expedita, información respecto a estudiantes, académicos, investigadores, personal de apoyo, entre otros.

Por otro lado, la GC busca la creación de espacios favorables para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización en aras de que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizacional; así como desarrollar capacidades

institucionales para enfrentar problemas cada vez más complejos, siendo un proceso continuo de creación de valores e intangibles. Esto es, la estrategia enfocada y centrada en el ser humano, haciendo énfasis en las interacciones interpersonales, a través del contacto “cara a cara”, también se puede apoyar en las TIC, utilizando las redes sociales e intercambio “cara a cara”, buscando la adquisición e intercambio de conocimiento de manera informal (Choi y Lee, 2002).

2.5. Características Básicas de un Modelo de Gestión del Conocimiento

De acuerdo con openkm (2018), un modelo de GC debe poseer las siguientes características:

- Favorecer la conectividad entre sistemas (bases de datos, correo electrónico, entre otros).
- Crear una red de trabajo o comunidades prácticas para compartir el know-how.
- Identificar las personas con intereses o disciplinas comunes (gestión de recursos).
- Identificar la forma de capturar lo que se ha aprendido para reutilizarlo (conocimiento tácito).
- Gestionar la evolución del know-how (capital intelectual).
- Favorecer una cultura dentro de la organización que incentive la creación de redes entre personas y el trabajo colaborativo (gestión de recursos humanos).
- Establecer procesos para distribuir automáticamente la información cuando se produce a aquellas personas que pueden tener interés en hacer uso de ésta.
- Eliminar barreras que impiden que la información se comparta.
- Acceso universal a la información.
- Implantar herramientas que permitan conectar personas y procesos.
- Identificar líderes de conocimiento en los lugares clave (identificar ventajas competitivas).
- El sistema debe ser flexible permitiendo adaptarse a los procesos cambiantes dentro de la organización (aprendizaje organizacional). El modelo debe ser renovado.
- Establecer estrategias para codificar el conocimiento.
- Establecer procesos para transferir el conocimiento.
- Identificar responsabilidades y competencias.
- Establecer procesos para identificar automáticamente la información (ventajas competitivas).
- Favorecer la integración de sistemas (bases de datos, correo electrónico, entre otros).

3. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se deducen de este estudio:

- Se evidencia la importancia del conoci-

- miento como creación de valor agregado en productos, servicios y procesos, en las IES, actualizándose de acuerdo con los requerimientos y actualizaciones de la revolución tecnológica y la información.
- Las IES deben velar por captar y almacenar el conocimiento relevante de la institución, en pro de continuar con sus procesos vitales.
 - La Gestión de la Información se vislumbra como un factor determinante de la Gestión del Conocimiento, pero no es el único factor.
 - Se resalta la relevancia de los activos de información/conocimiento que, aunque hoy en día no tenga un valor tangible, es una manera de asegurar su mejor uso en el tiempo, lo cual genera per se valor corporativo y ventaja competitiva.
 - La Gestión de Conocimiento en las IES es una herramienta que permite gestionar los activos relevantes, trae consigo indudablemente cambios en la Cultura Organizacional, los cuales, incidirán en innumerables beneficios para la institución, pero sin descartar las dificultades que se podrían generar durante el transcurso de su aplicación.
 - Para que las IES funcionen como un todo integrado, necesita una infraestructura de TI que maneje adecuadamente todos los procesos institucionales y funciones administrativas y que también respalde la toma de decisiones estratégicas por parte de la administración, y, por otro lado, integrar herramientas que potencien el intercambio de conocimiento como un com-

ponente del desarrollo social.

- El componente social es un mecanismo de intercambio efectivo, ese contar historias, un café, una reunión, son herramientas que facilitan el intercambio y transmisión del conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Almuiñas, J.L.; Passailaigue, R. y Galarza, J. (2015). La Gestión de la Información y el Conocimiento: Una Oportunidad para las Instituciones de Educación Superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 16-22.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Bosua, R. y Venkitachalam, K. (2013). Aligning Strategies and Processes in Knowledge Management: A Framework. *Journal of Knowledge Management*, 17(3): 331-346.

Castro, N.B. (2013). Las Interacciones Comunicativas en los Procesos de Gestión de Conocimiento en la Universidad: Hacia un Modelo de Análisis. *Question*, 1(39), 16-28.

Choi, B. y Lee, H. (2002). Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process. *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.

Davenport, T. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las Organizaciones Manejan lo que Saben*. Buenos Aires: Pearson Education.

Del Moral, A.; Pazos, J., Rodríguez, E.; Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: International Thomson Editores.

Du Plessis, M. (2007). Knowledge Management: What Make Complex Implementations Successful? *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 91-101.

El Badawy, T.A. y Magdy, M.M. (2015). The Practice of Knowledge Management in Private Higher Education Institutions in Egypt: The Demographics Effect. *International Journal of Business Administration*, 6(2): 96-105.

Encina, A. (2016). Gestión del Conocimiento en la Educación Universitaria. *Población y Desarrollo*, 19(35), 81-92.

Garita, W.A. (2015). Reflexiones e Insumos sobre los Sistemas de Información Gerencial en la Gestión de las Instituciones de Educación Superior: Ventajas y Desventajas. *Gestión de la Educación*, 5(2), 23-37.

Gartner (2013). Gartner. Disponible: <http://www.gartner.com/it-glossary/km-knowledge-management>

Geisler, E. y Wickramasinghe, N. (2009). *Principles of Knowledge Management, Theory, Practice, and Cases*. London: M.E.Sharpe.

Iuga, V. y Kifor, C.V. (2014). Information and Knowledge Management and their Interrelationship within lean Organizations. *Buletin Stiintific*, 1(37), 31-38.

Koohang, A.; Harman, K. y Britz, J. (2008). *Knowledge Management: Theoretical Foundations (Vol 1)*. Santa Rosa, California: Informing Science Press.

León, F. y Atanasiu, G. (2010). Simulating Knowledge Dynamics in Earthquake Risk Estimation. *Proceeding the 2nd European Conference on Intellectual Capital, ECIC, Italy*. Pp.

362-373.

Mekhilef, M.; Kelleher, D. y Olesen, A. (2003). *European Knowledge Management Glossary. European Guide to Good Practice in Knowledge Management Chapter 1 - Terminology*. Brussels: cen iss.

Muñoz, F.A. (2017). Gestión de Conocimiento, ¿Necesidad o Valor Agregado? *Ciencia y Poder Aéreo*, 12, 276-286.

Namdev, S. (2015). Importance of Knowledge Management in the Higher Educational Institutes. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE*, 16(1), 162-183.

Naranjo, S.; González, D.L. y Rodríguez, J. (2016). El Reto de la Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior Colombianas. *Folios*, (44), 151-164.

Nawaz, N.N. y Gomes, A.J. (2014). Review of Knowledge Management in Higher Education Institutions. *European Journal of Business and Management*, 6(7): 71-79.

Nonaka, I. y Toyama, R. (2003). The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10.

Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

OECD (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. París: OECD.

openkm (2018). Gestión del Conocimiento. Disponible: <https://www.openkm.us/es/gestion-del-conocimiento.html>

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm Basic*. Londres, United Kingdom: Basic Blackwell. 249 p.

Pina, P.; Romao, M. y Oliveira, M. (2013). Using Benefits Management to Link Knowledge Management to Business Objectives. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 22-38.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimensions*. London: Routledge & Kegan Paul.

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor S.A. 1020 p.

Rodríguez, J.C. y Yáber, G.E. (2015). Hacia un Modelo de Gestión del Conocimiento Aplicado a Programas de Doctorado en Ciencias Sociales. *Tiempos para Pensar. Educación*, 115-126.

Senge, P. (1999). *La quinta disciplina*. México: Granítica.

Turyasingura, W. (2011). *Interdependency of Knowledge Management and Organisational Learning: The Case of Higher Education Institutions in Uganda*. Dissertation Doctoral. University of the Witwatersrand, Johannesburg.

Vargas, A.E. y León, L. (2016). La Gestión del Conocimiento respecto a la Organización que Aprende, enfocado por Teorías y Tendencias a Nivel Nacional e Internacional. *Ciencia y Poder Aéreo: Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 11, 106-121.



Buenas Prácticas en las IES

Lecciones aprendidas: sobre las prácticas de gestión estratégica universitaria

Silvina Ana Santín; Ana Laura González Gabrielli | Universidad Nacional de Quilmes.

1. Introducción

En este trabajo intentaremos dar cuenta de algunas lecciones aprendidas sobre la invitación a la presentación de Buenas Prácticas de Gestión Estratégica Universitaria que se ha realizado en el marco de la Convocatoria Anual realizada por la Red Iberoamericana Telescopi Nodo Argentina.

El equipo de la Universidad Nacional de Quilmes que forma parte de la Red, se planteó a partir de dicha experiencia, sistematizar un conjunto de aprendizajes que han surgido como resultado de la experiencia. Sin embargo, para dar cuenta de tales experiencias, es necesario en primer lugar, puntualizar ciertas precisiones.

La primera de ellas es definir el contexto en que se ha desarrollado la actividad, informar sobre la Red Iberoamericana Telescopi y describir someramente los objetivos, entre ellos, la realización de la convocatoria.

La segunda implica explicar qué se entiende por prácticas de gestión. Para ello hay que dar un breve recorrido sobre el marco teórico

que sustenta la actividad y una pequeña descripción del objetivo de constituir un banco de buenas prácticas. Luego, como resultado de la experiencia del desarrollo de la 1º Convocatoria de Buenas Prácticas de Gestión Estratégica Universitaria realizada por la Red Telescopi Nodo Argentina, analizaremos los resultados obtenidos y la forma en que el concepto "práctica de gestión" ha sido apropiado por las universidades participantes.

Finalmente presentaremos conclusiones y potenciales contribuciones.

2. Contexto de la actividad: convocatoria a la presentación de buenas prácticas

Telescopi es una Red de Universidades Iberoamericanas que busca contribuir a la calidad y la pertinencia de la educación superior a través de la identificación y el reconocimiento de las buenas prácticas en Planificación, Gestión y Evaluación Universitaria.

La modalidad de integración en red propende a la conformación de un espacio de colaboración interuniversitaria y a la generación de una comunidad de aprendizaje en la temática. La Red se organiza mediante el autogobierno y el principio de representación los que se



expresan en órganos ejecutivos: la Asamblea General de Socios, el Comité Directivo, y la Secretaría Ejecutiva, así como también a través de los órganos de Coordinación, los Nodos Nacionales y las Comisiones de Trabajo.

Los objetivos declarados por la red son:

- Disponer de una Red Internacional permanente de Observatorios de Dirección Estratégica Universitaria
- Seleccionar, relevar y difundir buenas prácticas, con el fin de incrementar la calidad y la pertinencia de la educación superior, y contribuir a la conformación de un espacio que facilite la colaboración inter-universitaria entre Europa y América Latina, potenciando la interacción de las universidades con su entorno.
- Elaborar el estado de la situación de los Sistemas de Educación Superior en los países socios.
- Diagnosticar la situación de la Dirección Estratégica Universitaria en los países socios.
- Definir un marco conceptual de Dirección Estratégica que sirva como referencia para el desarrollo de los sistemas de dirección estratégica.
- Realizar seminarios de formación en el ámbito de la dirección y gestión universitaria en todos los países socios.
- Establecer una Red de observatorios interactivos de buenas prácticas en todos los países de la red.

- Desarrollar políticas y actividades de benchmarking sobre dirección y gestión universitaria.

Los Nodos de la Red Telescopi se componen por Observatorios de Buenas Prácticas desarrolladas en instituciones de Educación Superior de cada país. Los nodos nacionales son los responsables de organizar la red local de instituciones y de velar por el desarrollo de las actividades en cada país. Estas actividades se componen de: seminarios, jornadas, participación en publicaciones sobre la temática, la redacción de los informes nacionales de diagnóstico en Gestión Estratégica Universitaria, y la convocatoria anual de Buenas Prácticas.

La permanente actividad de estos nodos ha permitido conformar un banco de experiencias que recoge de manera sistemática Buenas Prácticas de Gestión Estratégica aplicadas en Universidades e Instituciones de Educación Superior. Estas son sometidas a un riguroso análisis por expertos locales e internacionales en dos instancias de selección.

El corazón de Telescopi está en las Buenas Prácticas, estas son evaluadas siguiendo los Criterios de Excelencia empresarial del modelo European Foundation for Quality Management (EFQM), la herramienta principal de análisis utilizada en la selección de las buenas prácticas

Este modelo conceptual incluye la definición de los requisitos y las dimensiones de la evaluación, y se centra en el contenido de las buenas prácticas, su despliegue, el impacto y los resultados que ofrece, su evaluación y examen, el carácter innovador, su replicabilidad, y los diversos beneficios de su acreditación.

Las prácticas que han superado el proceso de evaluación conforman un banco de experiencias de uso público que pueden consultarse a través de la web.

En el marco de la Red, el concepto de gestión estratégica se revisa en el texto Gestión Estratégica de las Universidades en la Región de Iberoamerica, editado por Jairo H. Cifuentes-Madrid, Pablo Landoni Couture y Xavier Llinàs-Audet (2015).

En el texto de la referencia, el marco conceptual gira en torno al principio rector de que la planificación estratégica es un proceso activo que consta de tres componentes: las ideas, que se refieren a la formulación y el diseño de la estrategia; la acción, que implica la puesta en práctica, la comunicación, y la alineación a la estrategia; y el aprendizaje, que consiste en la evaluación y revisión (Cifuentes-Madrid et al, 2015).

3. Qué se entiende por prácticas de gestión

Este apartado tiene como objetivo analizar que se ha entendido respecto del concepto gestión universitaria en las universidades participantes de la primera convocatoria que realizó el Nodo Argentino de la Red Telescopi. Compararemos los conceptos que surgen de la trama específica de cada experiencia que nace del funcionamiento de las universidades.

El concepto de buenas prácticas (BP) para Cifuentes-Madrid "se originó en el sector privado como una herramienta para comparar el desempeño de los competidores, para de esta manera estimular una mejora en el rendimiento de la organización" (et al, 2015:130).

En el campo de la gestión pública ha tenido su aplicación en el denominado proceso de reforma de la gestión pública bajo los estrictos preceptos de las herramientas de new public management, que impactaron en los procesos de gestión de la educación superior desde la década del 90 en Argentina.

Así, en el contexto de la lógica de la gestión pública, el concepto de buena práctica es aquel que busca las mejores soluciones a los problemas y a su vez aprender de la experiencia que otras organizaciones atravesaron al enfrentarlos. Al decir de Cifuentes-Madrid "como tales, pueden evitar `reinventar la rueda´ y reducir el coste y el esfuerzo necesarios para desarrollar soluciones `desde cero´, aprendiendo de las experiencias de los demás (et al, 2015:131).

Los autores del referido texto editado por Springer y miembros de la Red Telescopi señalan que, por otra parte, el concepto de BP se basa en dos campos en la literatura: el primero tiene que ver con la innovación y la difusión y el segundo con la transferencia. Por su parte, Telescopi hace referencia a BP "como un conjunto de principios, medidas, acciones y experiencias que, habiendo generado ventajas de un tipo diferente (económico, social, satisfacción, etc.) para la organización, y de manera probada se pueden considerar como posibles modelos para la ampliación de la mejora a otras organizaciones. Para ello, debe haber completado el ciclo de planificación, implementación, revisión y mejora, lo que permite que pueda ser considerada como sostenible" (Red Telescopi 2012).

3.1 Consideraciones teóricas sobre el concepto de gestión

Partimos de que el concepto de gestión debe situarse en el marco de las universidades nacionales argentinas dado que el mismo adquiere una pregnancia y una significancia que depende del contexto de actuación. Entendemos por prácticas de gestión una construcción compleja, una práctica interactiva que, en el caso universitario, contribuye al cumplimiento de las funciones sustantivas (docencia, investigación y gestión) y definen el perfil que intenta cada organización.

Generalmente los estudios sobre gestión institucional han sido formulados sobre marcos teóricos metodológicos diversos, que comprenden al día de hoy, el estudio de la organización, la administración, el gobierno y las prácticas instrumentales. No obstante, en el caso universitario, la comprensión de los modos de funcionamiento no se puede restringir a los aspectos meramente administrativos o de tecnología educacional, sino que es necesario desarrollar marcos interpretativos en los cuales la organización universitaria pueda ser vista tanto desde los modos simbólicos, como normativos, y entendida como una formación cultural compleja con multiplicidad de instancias, dimensiones y registros (Garay, 1993).

Esta perspectiva se apoya en una andamiaje teórico que apela a la complejidad y la densidad intrínseca de los fenómenos institucionales, y al conocimiento acumulado de las organizaciones educativas, particularmente universitarias. Desde esta perspectiva, la gestión se presenta como un conjunto de interacciones con propósito de gobierno y en el marco del ejercicio de una autonomía relativa

por parte de las instituciones educativas. Esto permite ubicar a las universidades por un lado, como actores sociales posibles de transformación con diversos grados de libertad para disponer de sus políticas de gobierno y gestión; y por el otro considerarlas como organizaciones que se definen por su grado de dependencia de lo estatal y, por ende, como organizaciones públicas.

El marco teórico que proponemos utilizar requiere la necesidad de desprenderse del concepto semántico de gestión como proceso de racionalización administrativa, técnica y neutral. En cambio planteamos hacer hincapié en los tipos particulares de interacción humana, orientada hacia las prácticas específicas que suponen el tratamiento de problemas, también específicos, que son los que plantean este tipo de institución en particular.

Este marco teórico incluye elementos conceptuales que definen las prácticas de gestión como un proceso interactivo e intersubjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las instituciones educativas universitarias, que incluye dinámicas interpersonales de carácter reflexivo e intencional que en cada caso combinan recursos de autoridad e influencia. Este proceso combina interacciones de tipo comunicacionales, cooperativas y conflictivas, e implica una trama compleja de comportamientos, actitudes, motivaciones, valores e ideologías, y liderazgos, requiriendo para esto un abordaje interdisciplinario. La gestión como mediación de la normativa y las condiciones en las que se desarrollan las prácticas, articula desde el espacio institucional los procesos que se desarrollan desde otros ámbitos sociales, con múltiples modalidades de

interacción formal e informal.

Es decir representan los modos de resolución de las contingencias cotidianas que se despliegan en cada institución educativa universitaria, a partir de diferentes historias institucionales y de problemáticas y necesidades propias, de la forma que realizan la división del trabajo y el modo en que se estructuran los campos del saber.

Por su parte este concepto en el caso de Argentina debe enfocarse en tres dimensiones:

1) la historia institucional, como registro que se tiene del origen y de los cambios sufridos a lo largo del tiempo, haciendo referencia a acontecimientos vividos como críticos o traumáticos y a figuras de mayor relevancia en la vida de la institución y la narrativa sobre los sucesos. La historia institucional se imbrica de manera interesante con las prácticas.

2) las disciplinas académicas que intervienen en la configuración de los campos de conocimiento que componen su oferta académica: la diversificación de las ciencias trajo la división e integración simultánea de los campos disciplinarios, consolidando en las universidades dos formas básicas de estructuración. La primera la organización tradicional de facultades integradas cada una por distintas profesiones o carreras, compuestas por cátedras. La segunda la estructura orientada a la especialización de conocimiento e investigación, que se caracterizó por adoptar una forma departamental. En efecto la forma en que se estructuran los campos disciplinares, compuesto principalmente por los actores académicos (los docentes), se agrupan en disciplinas académicas que se caracterizan por tener culturas diversas, o

un ethos particular. La gestión adquiere, como práctica de gobierno, características diferenciales ya sea en universidades organizadas por facultades o por departamentos. Asimismo se debe tener en cuenta las nuevas disposiciones o formas organizacionales que distinguen a las nuevas universidades del bicentenario organizadas por centros, institutos y escuelas.

3) la forma en que organizan la división del trabajo se orienta al estudio y descripción de las universidades como un sistema de relaciones más o menos ordenadas a diversos fines: su organización académico-administrativa, la diferenciación vertical y horizontal de sus estructuras y las diversas formas que adquiere la división del trabajo. El grado de centralización vs descentralización que adquiere el trabajo, la forma en que se estructuran las áreas ya sea de forma colegiada, de organización en red o estructura jerárquica piramidal, adquiere una pregnancia digna de estudio en la forma en que estas influyen en la estructuración de las prácticas.

3.2 La gestión universitaria: resignificación del término como resultado de la práctica

Poniendo énfasis en las prácticas de gestión que se despliegan a partir de la convocatoria realizada y mediante el instrumento creado a tales efectos, se han analizado las prácticas de gestión que las universidades miembros del nodo han presentado.

Como dijéramos anteriormente en dicho instrumento cada universidad presenta una práctica de modo que plantean cómo han resuelto sus problemas, y cómo han previsto, implementado y evaluado sus estrategias de mejo-

ra. Estas luego son evaluadas por el banco de evaluadores.

En este sentido, Telescopi presenta dos niveles de evaluación de las prácticas. El primero de ellos es el de los nodos nacionales: cada de estos nodos hace su convocatorias de buenas prácticas siguiendo las normas propuestas por Telescopi Internacional para realizar las valoraciones y constituir los sistemas de evaluación nacional y la consecuente divulgación de las prácticas. Se prevé que una vez al año los responsables de los nodos nacionales puedan postular en la convocatoria de Telescopi Iberoamérica las buenas prácticas que fueron identificadas en el observatorio nacional, siendo estricto el paso de estas experiencias por la convocatoria nacional para acceder al siguiente nivel.

Se presentaron prácticas desarrolladas en distintos aspectos, desde desarrollos que permiten realizar un seguimiento informatizado de la planificación universitaria, soluciones eficientes a problemas concretos suscitados en la gestión de exámenes de Educación a Distancia, hasta modos novedosos y pertinentes de incluir el currículo en el territorio en el cual la universidad se inserta.

Con relación al sentido que arroja el término práctica de gestión en las presentaciones las resumimos en las siguientes citas que extrajimos de los escritos:

“La práctica que ha sido implementada apunta a la mejora de la gestión”...

“realizar tareas de administración y/o gestión en las universidades nacionales, principalmente de gestión pública, suele realizarse en

función del cumplimiento de las tareas rutinarias que son de responsabilidad del sector”...

“Abarca tanto funciones de administración como de gestión académica dado que tiene asignada como principal misión entender en la planificación, organización, coordinación y control de los asuntos administrativos originados producto del desarrollo de las actividades académicas”....

“Incluye el control de gestión por objetivos, para lo cual se aplicaron principios de planificación estratégica y gestión pública por objetivos”....

“Implica la gestión educativa que a su vez contempla la competencia de trabajar con equipo de profesionales de la misma disciplina”...

“Una experiencia de autogestión comunicativa”...

“ Involucra la confiabilidad en toda la gestión interna pero también mayor confiabilidad en cuanto a tiempos de respuesta a requerimientos o cualquier tipo de inconveniente” ...

“Son las transformaciones en las formas de gestión académica tradicionales”....

“Alcanzan las decisiones de gestión universitaria”....

“Son las transformaciones en formas de gestión académica tradicionales”

“Instrumentos de planificación, evaluación, autoevaluación y gestión estratégica institucional”...

Todas estas afirmaciones coinciden en señalar como aspectos de la práctica de gestión cuestiones tales como:



Por su parte, encontramos que las áreas de gestión con mayor frecuencia en la presentación de experiencias son aquellas que han estado asociadas a procesos de evaluación externa y/o acreditación. Una hipótesis interpretativa de ello, nos lleva a plantear que estas áreas han estado más frecuentemente impelidas por prácticas que las invita a sistematizar lo producido, a planificar lo hecho, a informar sobre resultados y en definitiva a rendir cuentas sobre lo actuado. Es en ese sentido que siendo interpeladas por cuestiones intrínsecas o extrínsecas han podido responder de manera más frecuente a los requerimientos de la convocatoria a presentación de buenas prácticas.

Respecto del sistema de evaluación utilizado y los resultados publicados se revela un desajuste entre la práctica expuesta en la presentación oral¹ y la práctica escrita. Lo que

se observa en general es la distancia entre la escritura del relato de la experiencia y su presentación y comunicación multimedia.

Esto nos lleva a plantear la necesidad de sistematizar las prácticas de gestión, y a su vez entender el concepto de escritura de buenas prácticas. Esto último quiere decir aprender a comunicar con claridad de qué se trata la práctica y la modalidad de participación en el esquema de buenas prácticas. El rol de los evaluadores es central en el sentido de desarrollar un marco de evaluación como mejora de la práctica y de la escritura que se marca en función del contexto.

ción del contexto.

En cuanto a las observaciones realizadas por los evaluadores, son resumidas en los siguientes juicios:

- Relacionadas con la evaluación de la práctica y la medición de los resultados.

Ha sido frecuente la confusión de los autores en aspectos como Resultados de la Práctica y Evaluación y Revisión de la Práctica, llegando en algunos casos a ser interpretados como sinónimos.

Dentro del grupo de prácticas presentadas se observa con bastante frecuencia un desarrollo limitado de indicadores objetivos para evaluar los resultados e impactos de la práctica en el medio en que se inserta. Los evaluadores han sugerido documentar y aportar

¹La presentación oral se realizó en el marco del 2º Encuentro del Observatorio Argentino de Buenas Prácticas en Gestión Estratégica Universitaria. 12 y 13 de Abril de 2018. Universidad Católica de Salta, Salta - Argentina

evidencia sobre el proceso de evaluación de la práctica de manera cuantitativa, con el propósito de evaluar el impacto de las acciones realizadas en la comunidad objetivo mediante el desarrollo de metas e indicadores. El foco de esta observación ha sido diferenciar el impacto producido por la práctica en cuestión, y separarlo de cualquier otra variable que haya podido influir en los resultados que se le atribuyen a la práctica evaluada.

La tendencia en las prácticas presentadas ha sido la de realizar evaluaciones de carácter cualitativo y de tipo descriptivo. Y se omite en general la descripción de los instrumentos, metodología e indicadores de evaluación utilizados. La recomendación global de los evaluadores ha sido la de desarrollar instrumentos de evaluación objetivos y el diseño de indicadores específicos. Además de una mayor rigurosidad en la recolección de evidencia empírica para fundamentar los resultados e impactos.

- Las relacionadas con el concepto de innovación:

El concepto de innovación aparece interpretado desde perspectivas particulares. Las prácticas se han presentado como innovadoras dentro de espacios donde las mismas venían a proponer soluciones o vías de solución a problemáticas definidas en ese entorno. Sin embargo los evaluadores han observado alguna falta de claridad en los aspectos innovadores de algunas prácticas y dentro de cuáles contextos específicos estas se consideran innovadoras.

- Relacionadas con el formato y especificidad en la escritura del documento

En la presentación general de los trabajos surgieron algunas dificultades para comprender el formato y las características de estructuración de los escritos, que debían contener información relativa a todos los aspectos necesarios para evaluar a una Buena Práctica. Vale decir que en los documentos presentados, estuvieran presentes todos los aspectos o requisitos mínimos descritos por la red en la Guía para la Formulación Selección y Evaluación de Prácticas².

Este tema revela la importancia de la gestión universitaria, la investigación acerca de la institución y la mirada sobre ella, más allá de que la universidad fomenta la investigación en otros temas.

Esta experiencia viene a cubrir un espacio que no existía: el de la investigación sobre la propia práctica y el de la colaboración mutua. Para ello resulta imprescindible como parte del desafío del crecimiento de la red, lograr apoyos de otros organismos públicos interesándolos en la gestión universitaria.

4. Posibles conclusiones y potenciales contribuciones

En nuestra indagación sobre el desarrollo del campo de los estudios sobre educación superior nos encontramos con abundante literatura sobre la gestión universitaria. Sin embargo, son incipientes los estudios que desde una mirada interdisciplinaria ponen el foco en las cuestiones que importan procesos de innovación de las prácticas.

El presente trabajo busca aportar un análisis sobre el concepto de prácticas de gestión a partir del caso concreto del incipiente Banco

² Guía para la formulación selección y Evaluación de Prácticas en el ámbito de la Dirección de las instituciones de educación Superior. Documento proporcionado por la RED TELESCOPI.

de Buenas Prácticas de Telescopi Argentina. Es, en este sentido, que esta indagación nos ofrece el desafío de comprender el funcionamiento de las universidades y su relación con lo que los propios actores construyen sobre los sentidos atribuidos a sus propias tareas, sobre la universidad y la educación superior.

Otra de las contribuciones del estudio que puede resultar de interés para los gestores universitarios es ver como las prácticas, que comprometen las funciones sustantivas, docencia investigación y extensión, aportan al mejoramiento de estas.

Conformar un Banco de Prácticas de Gestión o plataforma de Benchmarking puede resultar de interés para autoridades gubernamentales, a los efectos de obtener un conocimiento comparado del desempeño de las universidades construido a partir de la concepción que estas proponen para sí.

Para concluir el conocimiento del actual panorama de las prácticas de gestión de las instituciones educativas nos permitirá conocer las principales dificultades que se presentan en los ámbitos institucionales concretos.

Referencias

Cifuentes-Madrid Jairo H., Landoni Couture Pablo y Llinàs-Audet Xavier (2015): "Gestión Estratégica de las Universidades en la Región de Iberoamerica". Springer

Garay Lucía, (1993): "Análisis Institucional de la Educación" : Algunos Conceptos para el análisis de las Instituciones Educativas. Escuela de Ciencias de la Educación. Universidad Nacional de Córdoba

García Delgado Daniel, (1994): "Estado & Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural". FLACSO/Tesis-Norma. Buenos Aires.

Krotsch Pedro, (2001): "Educación superior y reformas comparadas". Universidad Nacional de Quilmes Ediciones. Buenos Aires.

Mollis Marcela, (2008): "Las Reformas de la Reformas de la Educación Superior en Argentina para el nuevo milenio". Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 2, p. 509-532, jul. 2008.

De alumnos para alumnos

Cuerpo de Tutores de Ingeniería UC: un modelo exitoso de inclusión universitaria



Foto tomada del Cuerpo de Tutores Facebook

Son los mismos estudiantes de la Escuela de Ingeniería quienes acompañan y orientan a los alumnos de nuevo ingreso, con la finalidad de prepararlos para su inserción en esta nueva y trascendental etapa de la vida, una experiencia que tutores y novatos consideran única, al sentirse parte de una red de apoyo que ellos mismos denominan familia.

Grabriella Zavatti

Una de las prácticas más exitosas de la Pontificia Universidad Católica de Chile la constituye el Cuerpo de Tutores de Ingeniería, un mecanismo efectivo que facilita la inserción y adaptación de los alumnos de nuevo ingreso a la vida universitaria.

Su logro se basa en un sistema de trabajo de alumnos para alumnos, pues son los propios estudiantes de la escuela de Ingeniería UC, de segundo año en adelante, quienes se desempe-

ñan como tutores, acompañando y orientando a los novatos desde el primer día de su ingreso a la universidad y durante todo un año, con el objetivo de prepararlos para su inserción en esta nueva y trascendental etapa de la vida.

El programa nació en 1991 con la motivación de mitigar la alta tasa de deserción y la distancia que mantenían los nuevos alumnos con las actividades de la Escuela, sin embargo, al disminuir la tasa de deserción, experimentó una evolución adaptada a las nuevas necesidades, hasta que en 2013 se ampliaron sus objetivos

dando paso a una nueva institución con una visión mucho más amplia, integral e inclusiva de los nuevos estudiantes de Ingeniería, no solo a su Escuela sino a todas las actividades que ofrece el campus universitario.

Un aproximado de 760 nuevos alumnos ingresa cada año a la Escuela de Ingeniería, número que va en ascenso, y la aplicación de este modelo ha permitido la formación de estrechos relacionamientos entre tutores y novatos, los primeros, al manifestar sus capacidades para ayudar y orientar a los nuevos estudiantes a través de sus conocimientos formales y prácticos, y los segundos, al poder beneficiarse de las experiencias de éstos, una vivencia única para ambos al sentirse parte de una red de apoyo que ellos mismos denominan familia.

Selección del Cuerpo de Tutores UC y sus actividades

El Cuerpo de Tutores de Ingeniería UC está conformado por siete coordinadores y 110 tutores cuya selección se realiza cada año. Los coordinadores son los primeros en ser elegidos, por parte de un equipo de orientadoras de la Dirección de Pregrado, que también se encarga de monitorear y supervisar la ejecución de éstos. Posteriormente, y en conjunto, el equipo de orientadoras y los coordinadores seleccionan a los tutores y generan un plan de trabajo alineado con los objetivos de la institución.

Una vez conformado el Cuerpo en su totalidad, a cada coordinador se le asigna un grupo de tutores, y a cada tutor un grupo de entre seis y siete alumnos de primer año, a quienes deberán hacer seguimiento durante un año. El plan de trabajo consta de dos áreas: la relación tutor-novato y la relación coordinador-tutor.

En la primera, el tutor sostiene reuniones cuasi semanales con su grupo, con la finalidad de establecer un contacto permanente y así

orientarlo no solo en sus inquietudes académicas sino también en las personales, ello se logra gracias a que los tutores participan también en las actividades de los nuevos alumnos; en la segunda, los coordinadores ofrecen a los tutores talleres de formación en diferentes tópicos durante todo el año, y agendan una programación que incluye el fomento de la unión entre tutor-novato, impulsando las relaciones interpersonales y preparándolos sobre aspectos significativos como la empatía, a través de la reproducción de situaciones reales, con la finalidad de crear en conjunto las actividades que los tutores llevarán a cabo con su grupo asignado.

Cuerpo de Tutores de Ingeniería UC, presentada por Ricardo Vilches de la Pontificia Universidad Católica de Chile, una de las cinco experiencias seleccionadas en la Convocatoria Internacional de Buenas Prácticas de Dirección y Gestión Universitaria 2018, Red Telescopí. Palabras claves: tutor, novato, par, Dirección de Pregrado. Trabajo completo en <https://goo.gl/SsXKbZ>

También corresponde a los tutores informar regularmente a los coordinadores sobre el estado de sus novatos. Para ello, los coordinadores se conforman en un Grupo de Seguimiento y establecen comunicación y reuniones periódicas con sus tutores, pero además realizan dos Reuniones de Seguimiento cada semestre, complementando así el trabajo y la comunica-

ción constante entre tutores y coordinadores, donde se discuten temas del grupo en general.

Un aspecto a destacar es la atención a los alumnos del programa T+I (Talento e Inclusión), estudiantes que provienen de un establecimiento de dependencia municipal o particular subvencionado y que pertenecen a uno de los ocho primeros deciles de ingreso per cápita, y a quienes, debido a su contexto de origen, se les proporciona un seguimiento individual. Dentro de las Reuniones de Seguimiento se realizan las Reuniones de Sub-Grupo que corresponde a temas propios de los alumnos que ingresan por el Programa T+I. Anteriormente, los tutores tenían un solo rol de grupo, sin embargo, en 2017 se logró una transición total hacia el rol dual de los tutores, es decir, supervisan a ambos grupos: al de novatos y al de T+I.

El objetivo del Cuerpo de Tutores de Ingeniería UC se ve igualmente potenciado en muchas de las actividades propias del inicio del calendario académico, que sirven de bienvenida a los nuevos alumnos, en el mes de marzo, y crean un espacio de distensión para hacerlos sentir parte de la comunidad universitaria desde el primer día.

Otras actividades importantes que se realizan durante el primer semestre, son la Feria de Proyectos y de Clubes, instancias en las que los alumnos de primer año pueden informarse sobre las diferentes maneras de participar en la

vida universitaria, con actividades de naturaleza deportiva, recreativa, artística y de voluntariado, entre otras.

La evaluación de los tutores

Para saber si el trabajo se está llevando correctamente, los tutores son evaluados al final de cada semestre por los alumnos y los coordinadores. Los primeros evalúan aspectos de comunicación, presencia y permanencia, y si les ha sido beneficioso en términos académicos, mientras que los coordinadores evalúan el compromiso y comportamiento del tutor en cuanto a su asistencia a las capacitaciones y el nivel de participación, entre otros.

En el caso concreto de las evaluaciones realizadas por los alumnos, cada año es posible detectar nuevos elementos y aspectos relevan-



Foto tomada del Cuerpo de Tutores Facebook

tes para los novatos, que ayudan a mejorar la práctica.

En 2017, las actividades del Cuerpo de Tu-

tores se enfocaron en la formación valórica y ética, así como en la transformación del rol de inclusión con los novatos a un estado de inclusión con todos los que lo rodean.

Un aproximado de 560 alumnos respondieron los cuestionarios de evaluación de ambos semestres; en una escala de puntuación de 1 al 7, los tutores tuvieron una calificación promedio de 6,5 y ninguno fue evaluado por debajo de 4,5, considerada la nota crítica.

Los resultados obtenidos también mostraron que el rol dual de los tutores logró una mejoría en los resultados, logrando adecuarse correctamente a las necesidades de cada alumno, incluso al provenir de distintos contextos, pues se mejoró la percepción de los novatos con respecto al programa. Ello ha llevado a entender que los coordinadores deben reforzar habilidades blandas en los tutores, para fomentar el interés por las necesidades individuales de los alumnos novatos más allá del aspecto académico, incluyendo en la formación de los tutores temas como ética, sociabilidad, comunicación, escucha activa y espíritu de servicio, entre otra, visión que ya se encuentra en marcha y que seguirá formando parte de las futuras líneas del equipo de coordinación del Cuerpo de Tutores.

En cuanto a la relación tutor-grupo, 90 por ciento de los encuestados dijo que su tutor fue importante en su desarrollo académico y personal, y que ello resultó de gran ayuda para insertarse en la comunidad universitaria. Los alumnos consideraron también como fortaleza la orientación académica de actividades fuera de la sala de clases por parte de los tutores, considerándolas como claves para sentirse parte de Ingeniería UC.

Una metodología replicable

Dada su característica innovadora, tanto por su organización interna como por su metodología, el Cuerpo de Tutores de Ingeniería UC ha demostrado, después de 27 años de creación, ser una institución con logros, capaz de adaptarse y evolucionar a la par de las necesidades de los alumnos de nuevo ingreso

Los resultados, gracias a su ingeniosa forma de trabajo entre alumnos coordinadores, alumnos tutores y alumnos novatos, dejan claro que su metodología puede ser replicable en cualquier universidad que busque objetivos similares, ya que se trata de una práctica que solo necesita de motivación, responsabilidad y compromiso de sus mismos alumnos, para fomentar mejores relaciones interpersonales, creatividad y trabajo en equipo, en pro de una mejor comunidad universitaria.

Buena práctica de la Universidad Católica de Temuco

Portafolios de proyectos estratégicos como instrumento de planificación

La planificación estratégica basada en la gestión de portafolios de proyectos estratégicos en la UC Temuco, ha permitido que gobierno universitario y academia articulen metas y esfuerzos en función de asegurar la calidad y mejora continua de la institución.

Elsa Pilato

En la Universidad Católica de Temuco, Gobierno Universitario y Facultades se alinearon para ajustar y concretar los compromisos y objetivos estratégicos institucionales en el período de gestión 2016 - 2020.

La estrategia utilizada en este ejemplo de buena práctica universitaria de la institución chilena fundada en 1959, fue la conformación de portafolios de proyectos estratégicos como instrumento de planificación.

El trabajo se desarrolló durante un año, entre 2015 y 2016, y exhibe como resultado la implementación de 14 portafolios de proyectos estratégicos, la gran mayoría de los cuales (84%) cubre iniciativas en las áreas Docencia, Investigación, Gestión, Extensión y Vínculo, y 16% en ámbitos relacionados al desarrollo de estudiantes y funcionarios de la institución.

La planificación de la práctica tuvo como motivación la necesidad de la UC Temuco de

actualizar su Plan de Desarrollo Institucional PDI 2010-2020, con énfasis en ajustar los objetivos estratégicos de los últimos cuatro años de gestión, para así afrontar los desafíos impuestos por la reforma a la Educación Superior y el Plan de Mejoramiento Institucional PMI 2015-2020.

¿Por qué los portafolios?

La escogencia de la gestión en base a portafolios de proyectos para la actualización del plan, se hizo porque ofrecía la posibilidad de darle un enfoque de concreción y ejecución al tramo de planificación pendiente (2016-2020), permitiendo además priorizar las acciones y conectar las iniciativas entre los distintos niveles organizacionales.

El rol del Gobierno Universitario de la UC Temuco para esta definición consistió en evaluar alternativas de modelos de pla-

nificación institucional; además del modelo de portafolios de proyectos, analizó el modelo de planificación estratégica tradicional, con base en la experiencia de las Facultades entre 2013 y 2015, y el modelo de transformación estraté-

Del dicho al hecho: concreción del Plan de Desarrollo Institucional de la UC Temuco a través de Portafolios de Proyectos Estratégicos, de Boris Isla Molina, Universidad Católica de Temuco, una de las cinco experiencias seleccionadas en la Convocatoria Internacional de Buenas Prácticas de Dirección y Gestión Universitaria 2018, Red Telescopi. Palabras Claves: Planificación Estratégica, aseguramiento de la calidad, Portafolios Estratégicos. Trabajo completo en <https://goo.gl/uybgfz>

gica con foco en la búsqueda de la excelencia. Visitas a universidades nacionales y extranjeras (Australia), y reuniones de trabajo entre Rectoría y sus equipos técnicos de la Dirección General de Gestión Institucional (DGGI), formaron parte del proceso de evaluación.

Informar sobre el modelo de planificación estratégica mediante la gestión de portafolios de proyectos estratégicos, fue clave para lograr su ejecución en todas las etapas. En este sentido, el plan de comunicación ha estado orientado a destacar el modelo como una herramienta central del sistema de aseguramiento de la calidad de la institución. Se le comunicó a los directivos que liderarían los portafolios de Gobierno Universitario y de Facultades con el fin de empoderarlos y estimular el flujo de la información hacia sus equipos de trabajo, así como a los cuerpos colegiados y directivos.

Etapas hacia la mejora continua

Una vez decidido el modelo de planificación, el Gobierno Universitario encargó las tareas a las diferentes instancias institucionales para actualizar el PDI 2016-2020 con base en el portafolio de proyectos estratégicos, y considerando una metodología que instalara la planificación como un proceso basado en el principio de mejora continua.

La Dirección General de Gestión Institucional lideró las tres etapas del modelo: diseño, implementación y seguimiento de los portafolios.

La etapa de diseño tuvo como insumos tanto el PMI 2015-2020 como la propuesta de reforma a la Educación Superior y los propios desafíos de la UC Temuco. Así, se confeccionaron 5 portafolios de 44 proyectos en el Gobierno

Universitario, y 9 portafolios de 72 proyectos en las Facultades, todos ellos planificados para finalizar en 2020.

En la etapa de implementación se sitúan interdependencias en función de responsabilidades y corresponsabilidades en las agendas de las distintas unidades institucionales.

Los portafolios del Gobierno Universitario comenzaron esta etapa en octubre de 2016, en tanto que la implementación de los portafolios de Facultades se inició en agosto de 2017. La diferencia de nueve meses entre una implementación y otra, se debió a circunstancias de carácter institucional que extendieron el tiempo previsto para definir el diseño, y tuvo repercusiones en la siguiente fase, la de seguimiento, puesto que las evaluaciones para los portafolios de Facultades modificaron su cronograma.

La etapa de seguimiento de implementación de los portafolios estratégicos consiste en la rendición de cuentas mediante la evaluación del avance de los compromisos asumidos con monitoreos semestrales y una evaluación anual de metas. En esta fase, los responsables de proyectos tienen la oportunidad de negociar cambios en el plan de actividades y excepcionalmente en las metas, conformando una instancia de mejora continua que refleja la flexi-

La planificación practicada por la UC Temuco con los portafolios de proyectos estratégicos constituye un elemento central del sistema de aseguramiento de la calidad de la institución.

bilidad del modelo.

Tras la ejecución de dos instancias de seguimiento, el avance al 31 de julio de 2017 corresponde a un 72%, mientras que el cumplimiento en las metas de indicadores comprometidas para el año 2016 alcanzó un 71%.

Entre los hitos alcanzados por la institución en tres semestres de implementación de los portafolios, están la instalación de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado; creación y acreditación de dos programas de doctorado y acreditación de 6 programas de pregrado y 6 re-acreditaciones; aprobación de nuevas estructuras en las Facultades y creación de la Facultad de Ciencias de la Salud; evaluación del 100% de los directivos de la institución; definición de un set de indicadores que evalúan el desempeño a nivel institucional y de Facultades; evaluación del riesgo psicosocial laboral en los funcionarios de la institución; fortalecimiento del sistema de información institucional público KIMN; medición del impacto de la institución en la región y la macro zona sur; creación de la Dirección General de Inclusión y Acompañamiento Académico; implementación de sistemas de gestión para las áreas de Posgrado, Educación Continua y Registro Académico.



Los desafíos en el proceso de planificación de la institución tras la implementación de la gestión de portafolios proyectos estratégicos, también están presentes, fueron determinados tras las evaluaciones y considerados como parte del mejoramiento continuo; entre ellos están la necesidad de completar el proceso hasta el nivel de departamentos y de generar mayores instancias para el consenso de metas y plazos, y la insuficiente articulación y coordinación entre portafolios para atender acciones estratégicas transversales.

Gobierno universitario y academia de la mano

La planificación practicada por la UC Temuco basada en la gestión de portafolios de proyectos estratégicos, se ha convertido en un elemento central del sistema de aseguramiento de la calidad de la institución.

La inserción de este instrumento de gestión le permite a la Universidad sincronizar las diferentes herramientas de gestión existentes; coordinar las iniciativas entre distintos niveles institucionales; y articular las metas de gestión entre diferentes unidades.

Articulación es una de las acciones claves bajo este modelo, tanto de herramientas de planificación y mejoramiento, como de metas y esfuerzos del gobierno universitario y la academia.

Más de diez años de transversalidad en la formación profesional para la satisfacción de necesidades propias y de otros

UdeC, de la Reforma Universitaria al modelo educativo de Responsabilidad Social



Después de varios años de definiciones y acuerdos sobre conceptos, áreas y personal involucrado, la UdeC muestra resultados que la identifican como una institución con buenas prácticas universitarias, entre los que están: más de 40 producciones científicas, la definición de criterios de RS en investigación, formación de personal interno y externo socialmente responsable, asignaturas básicas y complementarias, aprendizaje colaborativo, jornadas de inducción para académicos, profesionales y personal de apoyo y capacitación de directivos.

Soraya Villareal

Atrás quedaron los años en los que las universidades tenían un papel, nada sencillo, de formar a los profesionales necesarios para el desarrollo del país, a través de la investigación, la docencia y la extensión.

Hoy en día, el concepto y la expansión de la responsabilidad de las universidades es tal, que abarca acciones que incluyen la formación no solo de los expertos que a nivel de pregrado y postgrado buscan tener un mejoramiento profesional para responder a las necesidades

económicas, sociales y técnicas de una nación, sino que comprende la formación de quienes forman sus grupos de trabajo interno, su ámbito de influencia social, y, por supuesto, la formación de profesionales que una vez en ejercicio de su profesión resuelvan los conflictos de intereses o dilemas éticos desde el concepto de la Responsabilidad Social.

La Universidad de Concepción, UdeC, tuvo en sus comienzos el rol de ser la institución pionera en el movimiento de la reforma universitaria chilena, surgido a finales de la década de los años 60 del siglo XX, fue la primera ins-

titución de educación superior de ese país en aprobar la Reforma Universitaria, que incluía, entre otros aspectos, entregar una mayor participación a los estudiantes en la gestión universitaria.

Varias generaciones de profesionales egresados de sus campus y después de muchos avances impartiendo educación, el desarrollo de la investigación y su relación con el país, hoy la UdeC muestra su Modelo de Universidad Socialmente Responsable que tiene más de diez años de experimentación y aplicación en todos sus aspectos, y que se ha constituido en una guía que puede ser reproducible en otras universidades.

El comienzo de una tarea sistemática

Para el año 2005, se creía que la UdeC era una institución responsable con la sociedad, porque esa era su misión, pero no se contaba con un modelo o un concepto aceptado por todos, ni se sabía cómo ser una universidad socialmente responsable en el siglo XXI, una preocupación que llegó a todos los componentes jerárquicos de la universidad y desde donde se tomaron las primeras iniciativas para abordar el tema e incorporarlo como parte de la estrategia de gestión, en la formación de los estudiantes y en la investigación.

La decisión requería entonces pensar en la transversalidad del concepto, una vez defini-

do, para que englobara todas las funciones universitarias, avanzar progresivamente en la superación de cada uno de los objetivos, evaluar los resultados y seguir estableciendo metas que condujeran a la institución hacia una universidad con Responsabilidad Social en todas sus dimensiones.

La tarea, que había comenzado de forma sistemática en el año 2001 en la parte de investigación, a través del Programa de Estudios sobre la Responsabilidad Social, continuó en 2003 a través del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación, Meccesup, del Gobierno de Chile, en formación de estudiantes, lo que ha permitido contar, a la fecha, con un modelo propio de responsabilidad social institucional.

El modelo está fundamentado sobre las ideas de que la Responsabilidad Social (RS) encierra un comportamiento complejo, no es normativo y ocurre posterior a reconocer la interdependencia entre los seres humanos, y por lo tanto su educación debe contemplar los aspectos cognitivo, afectivo y conductual.

Otra arista que se consideró para abordar la alineación de una institución socialmente responsable fue reconocer que no es posible tener universidades, organizaciones y empresas con estas características sin personas socialmente responsables, lo que implicaba entonces em-

Modelo de gestión de Responsabilidad Social de la Universidad de Concepción, de Gracia Navarro S., una de las cinco experiencias seleccionadas en la Convocatoria Internacional de Buenas Prácticas de Dirección y Gestión Universitaria 2018, Red Telescopi. Palabras Claves: Responsabilidad Social, Sustentabilidad, Sostenibilidad. Trabajo completo en: <https://goo.gl/qyzSG5>

pezar la tarea desde el interior de la casa, de allí que las premisas de la UdeC para emprender el trabajo incluyera la formación de profesionales socialmente responsables con educación en compromiso ético y en prosocialidad en una organización socialmente responsable.

El modelo de Universidad Socialmente Responsable, tal como lo identificó la UdeC, implica tener una institución comprometida con la responsabilidad social en sus dimensiones de gestión, formación de personas e investigación, con capacidad y obligación de responder ante la sociedad por sus acciones, omisiones e impactos en pro de la generación de oportunidades para el desarrollo sostenible.

"El modelo de Universidad Socialmente Responsable, tal como lo identificó la UdeC, implica tener una institución comprometida con la responsabilidad social en sus dimensiones de gestión, formación de personas e investigación, con capacidad y obligación de responder ante la sociedad por sus acciones, omisiones e impactos en pro de la generación de oportunidades para el desarrollo sostenible".

De acuerdo con el informe presentado por la UdeC sobre su modelo de gestión Socialmente Responsable, esta misión llevada de la manera adecuada conduce a la organización hacia el equilibrio entre resultados –financieros, sociales y ambientales, a avanzar en la formación de alianzas sociales para el bien común, trabajando con la comunidad inter-

na y externa y disponiendo de estrategias y acciones específicas.

Hoy en día, y teniendo más claros los conceptos que encierran la responsabilidad social, en la UdeC se dirigen los esfuerzos hacia la formación de personas socialmente responsables, lo que conduce a la existencia e implementación progresiva de un modelo educativo validado para la formación de personas que actúen con responsabilidad social, que tomen decisiones, especialmente en su desempeño profesional donde se reflejen conciliación entre la satisfacción de sus propias necesidades y el aporte a la satisfacción de necesidades de los demás.

En cuanto a la investigación socialmente responsable, esta implica, por una parte, investigar sobre la responsabilidad social individual, organizacional, empresarial o corporativa y universitaria, más la difusión y transferencia del conocimiento generado, e investigar con responsabilidad social, es decir, construir conocimiento en diferentes disciplinas y temas desde principios y criterios de responsabilidad social.

Objetivos, planes e inversión

Emprender la tarea de ser una institución socialmente responsable llevó a la UdeC a establecer una serie de objetivos específicos para su propósito de implantar un modelo de gestión interna de desarrollo y evaluación de la RS en sus funciones medulares, que fueron la identificación de facilitadores para la incorporación de la RS en la gestión universitaria, la disposición de un concepto común de RSU entre los grupos de interés de la propia Uni-

versidad y para los indicadores del ejercicio de la RS en las funciones Universitarias, diseñar e implementar una estrategia para autoevaluar la RS, definir los desafíos o metas futuras a partir de la evaluación del ejercicio de la RS y reportar o divulgar los resultados de la evaluación y las metas para avanzar, conocido como Reporte de Sustentabilidad.

En lo que se refiere al plan de trabajo propuesto, éste contempló el desarrollo de un estudio cuali-cuantitativo en cinco etapas, que fueron Investigación durante los años 2001 a 2004, el diseño e implementación de estrategia de autoevaluación de la RS de los años 2004-2006, la elaboración de Reportes de Sustentabilidad, años 2007-2008, la difusión de políticas institucionales en RS y su evaluación, años 2008-2010, y gestión de la RS a través de la construcción de Reportes de Sostenibilidad, desde el año 2011 hasta la fecha.

Todas las etapas fueron desarrolladas por el Programa de Estudios sobre la Responsabilidad Social de la Universidad de Concepción, que depende de la Vicerrectoría, en el que participa un equipo interdisciplinario de académicos, ayudantes alumnos y profesionales voluntarios egresados de la UdeC, con formación en RS.

Para realizar investigación y gestión la UdeC cuenta con el grupo de investigación en responsabilidad social de la Dirección de Investi-

gación, y para la formación de personas socialmente responsables se trabaja con la Unidad de apoyo a la enseñanza y aprendizaje de la responsabilidad social, integrada por académicos capacitados en responsabilidad social y por profesionales voluntarios.



En lo que corresponde a la inversión se destinaron aproximadamente \$5.000.000 para un período de tres años, dirigidos, principalmente al pago de servicios a ayudantes de investigación y material de oficina.

Constancia y dedicación principales condiciones en la ejecución del trabajo

Para poder mostrar las buenas prácticas universitarias que hoy en día tiene la Universidad de Concepción, el camino recorrido y los trabajos que emprendieron tienen como base la dedicación y la constancia, y la condición de no dejar de lado ningún elemento que contribuyera con el cumplimiento del objetivo, de allí que se ofrezcan detalles de cada una de las acciones.

En la parte de investigación se conformaron dos estudios: uno cuantitativo, para identificar la relación entre la importancia a la incorporación de la RS en la gestión universitaria; los valores y la orientación social, en directivos y académicos de la universidad y; otro cualitativo, donde se describió el concepto de RSU, se identificaron los grupos de interés e indi-

cadores del ejercicio de la RS en las funciones universitarias, y se construyeron conceptos inclusivos.

Además, se centró el foco en promover cambios cognitivos, actitudinales y conductuales en los grupos internos de interés, se levantó la información, en las dimensiones críticas de los procesos de gestión, en base a los ejes orientadores de las tres grandes dimensiones asociadas a la RSC, como son el económico, social y medioambiental, y se elaboró un documento de trabajo interno para informar a la comunidad universitaria acerca del estado de la RS en la organización, resultando de gran utilidad para tomar conciencia de acciones u omisiones en el ejercicio de la responsabilidad social y para valorar su aporte en la definición de acciones futuras

En cuanto a la elaboración de los Reportes de Sustentabilidad, los documentos se hicieron para divulgar hacia la comunidad el estado del ejercicio de la RS en la Universidad, sus avances, estancamientos y desafíos, al tiempo que se realizó la difusión de políticas institucionales en RS y su evaluación, lo cual consiste en un documento guía para todos los integrantes de la organización para aportar al avance en responsabilidad social, se definieron indicadores de avances de la incorporación de la RS en investigación, formación de personas y gestión.

Para saber si el diseño y la implementación de estrategias estaban bien encaminados, la UdeC utilizó las normas europeas AA1000 del año 1999, la certificación SA 8000 y la propuesta GRI, para autoevaluar la RSC en grupos de interés internos y externos, y se estableció una línea base compartida para la definición de acciones futuras.

Las normas europeas Accountability 1000 (AA1000) están elaboradas por el ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability), una organización internacional fundada en 1996 con la participación de multinacionales, organizaciones no gubernamentales, académicos y empresas consultoras, elaboradas para proveer a las organizaciones de cualquier sector, tamaño y región de unos estándares de mejora de la sostenibilidad.

Las normas AA1000 cubren todos los resultados de la organización, económicos, sociales y ambientales (desempeño sostenible), examina cómo una organización conoce, comprende e integra a los diferentes grupos de interés, se centra de manera especial en las partes interesadas y en la precisión de la información que se provee, establece los criterios para el aseguramiento de las declaraciones públicas, de forma que se fomente la credibilidad de los reportes de sostenibilidad.

En cuanto a la certificación SA 8000, esta es una certificación vo-

"La Responsabilidad Social se incluye en perfiles de egreso; asignaturas básicas y complementarias; aprendizaje colaborativo y evaluación auténtica, jornadas de inducción en RS para todos los académicos, profesionales y personal de apoyo y capacitación de directivos, capacitación de 453 académicos en formación de competencias genéricas, gestión de asignaturas complementarias interdisciplinarias y certificación de estudiantes en RS".

luntaria creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promocionar las mejores condiciones laborales; se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, los cuales incluyen temas como justicia social y derechos de los trabajadores.

Por otra parte, el reporte GRI (Global Reporting Initiative), está referido al empoderamiento de las decisiones sobre sostenibilidad, anteriormente dedicado a facilitar el proceso de presentación de información sobre sostenibilidad.

Se trata entonces de una validación internacional que dan a la UdeC el aval de estar bien encaminada y con bases sólidas hacia las buenas prácticas universitarias y en la vía correcta de la Responsabilidad Social Universitaria.

Los resultados son la mejor carta de presentación

Los resultados obtenidos de la política institucional que asumió la Responsabilidad Social de la Universidad como una bandera enarbola da seriamente en todos sus ámbitos, son visibles en los aspectos de formación, investigación y gestión.

En investigación está la construcción de conocimiento en y desde la RS vinculado a la comunidad interna y externa, con más de 40 producciones científicas; la definición de criterios de RS en investigación, como son Responsabilidad Social en preguntas de investigación sustentada en marcos teóricos considerando saberes globales y locales, utiliza pensamiento crítico en conceptualización de problemas y fe-

nómenos, es una investigación comprometida con el bienestar de las poblaciones y muestras y contempla el diseño y la difusión, a todos los académicos, como guía para la investigación con RS.

Por otra parte está la formación de personas socialmente responsables, vinculadas a la comunidad interna y externa, a través de la construcción y validación de un modelo educativo para formar profesionales socialmente responsables, con pensamiento crítico, habilidades comunicativas y de trabajo en equipos interdisciplinarios.

Comprende la incorporación de RS en perfiles de egreso; asignaturas básicas y complementarias; uso aprendizaje colaborativo y evaluación auténtica, jornadas de inducción en RS de todos los académicos, profesionales y personal de apoyo y capacitación de directivos, capacitación de 453 académicos en formación de competencias genéricas, gestión de asignaturas complementarias interdisciplinarias y certificación de estudiantes en RS, desarrollo permanente de proyectos A+S en un promedio de 100 al año.

Y para mostrar su cara a la comunidad, la gestión con RS y gestión de la RS, vinculada a comunidad interna y externa de la UdeC exhibe transparencia en información y rendición de cuentas, a través de la cuenta y memoria anual, del reporte de sostenibilidad, informes de autoevaluación y acreditación externa, incorporación a cultura organizacional de conceptos gestión con RS y la declaración explícita de preocupaciones sociales y medioambientales y promoción de actuaciones congruentes con ello.

Todas estas prácticas han sido divulgadas permanentemente a través de los medios institucionales, como son la revista Panorama UdeC, radio Universidad de Concepción, Canal TVU, sitio web, documentos escritos, correos electrónicos, publicaciones en libros, revistas científicas y en otros medios, además de presentación de la práctica en congresos y otros eventos especializados.

En varias oportunidades, Gracia Navarro, directora del programa de Estudios sobre la Responsabilidad Social UdeC, ha estado como invitada en diferentes foros y conferencias relacionados con el tema de la Responsabilidad Social Universitaria, y ha señalado que la UdeC "cuenta con un modelo educativo que busca formar profesionales que cuando ejerzan su profesión resuelvan los conflictos de intereses o dilemas éticos desde el concepto de la Responsabilidad Social, lo que abarca toda la carrera y está dividido en los niveles cognitivo, afectivo y conductual. Es transversal a toda su formación y va gradualmente incorporándose a todas las carreras de la UdeC. Ya tenemos egresados de este modelo".

Además, Navarro ha explicado que los estudiantes tienen que conocer a nivel cognitivo, conductual y afectivo la responsabilidad social profesional, lo que implica integrar el concepto de manera transversal en la formación profesional. "De esta manera, los estudiantes de primer y segundo año trabajan los aspectos cognitivos, conociendo lo que es ser un profesional socialmente responsable; los de tercer y cuarto año se incorporarán a la responsabilidad social mediante dos asignaturas básicas de la carrera, con profesores voluntarios preparados previamente y, final-

mente, a nivel de práctica profesional o trabajo de titulación, aprenden a nivel afectivo, enfrentándose a dilemas morales donde ellos tienen que optar por una conducta individualista o por la conciliación de la satisfacción de sus necesidades con la de los otros".

La académica expone que en la instauración del modelo educativo de la UdeC, los académicos que se incorporen a la casa de estudios deben pasar por una formación en responsabilidad social, para que sepan, desde el momento en que ingresan a la Universidad, que llegan a colaborar con un modelo educativo, validado y reconocido internacionalmente, en el que se forman profesionales socialmente responsables, donde ya no basta ser bueno en lo técnico sino que también deben aprender a hacer la conciliación entre la satisfacción de las propias necesidades y las de otros.

Renovación y crecimiento del cuerpo académico en la PUCV

Dos décadas de gestión y planificación en el recambio generacional



Foto tomada de la página web PUCV

A sus 90 años, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso ha rejuvenecido a través de su cuerpo académico, la mitad de sus profesores apenas sobrepasa en hoy día los 45 años. Y lo hizo concienzuda y planficadamente en un proceso de gestión que se extendió por dos décadas y que ha permitido, entre otros buenos resultados, que se quintuple la producción de artículos científicos en revistas indexadas.

María Teresa Arbeláez

Hace poco menos de dos décadas la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso decidió gestionar y planificar el proceso de renovación generacional de su planta profesoral, compuesta por esa época por una mayoría de académicos jerarquizados de edad avanzada, próximos a acogerse al retiro y una concentración de la producción científica en algunas áreas del conocimiento.

Hoy la institución, con 90 años de historia, se ha convertido en una universidad donde la mitad de su planta profesoral apenas pasa los 45 años, lo que ha significado, además, la repotenciación y diversificación en su producción

científica, al punto de que en los últimos 10 años ha quintuplicado la publicación de artículos científicos en revistas indexadas.

Como el buen vino chileno, el proceso de recambio generacional en la PUCV se llevó su tiempo para diagnosticar, planificar, desarrollar y evaluar el proyecto. Y lo hizo tomando en cuenta múltiples variables, pero las más importantes: la humana y la financiera.

Un estudio y una comisión

Lo primero fue el diagnóstico. En el transcurso del año 1998, la PUCV realizó un estudio sobre su cuerpo académico y su proyección en el mediano plazo.

Los hallazgos fueron desalentadores: detectaron una proporción importante de académicos jerarquizados de edad avanzada, próximos a acogerse al retiro, pero además una insuficiente renovación de profesores debido, por una parte a la permanencia de muchos de ellos más allá de la edad de jubilación y, por la otra, a la rigidez en los mecanismos y modalidades de contratación.

El estudio también determinó la inexistencia de mecanismos e instrumentos destinados a facilitar el intercambio y convivencia de los nuevos profesores con los de más antigüedad, y, por último, la concentración de la producción científica en algunas áreas del conocimiento.

Estos resultados indujeron que las autoridades tomarán cartas en el asunto. Y lo primero fue establecer una política de gestión del cuerpo académico orientada al diseño, aplicación y consolidación de un sistema de recambio generacional.

Para ello conformaron una comisión de trabajo integrada por todos los vicerrectores y presidida por el Vicerrector de Desarrollo, con el objeto de evaluar las condiciones e incentivos para el retiro, las nuevas modalidades de incorporación de académicos, así como la evaluación del reglamento del personal académico vigente.

La comisión debía contemplar también el análisis económico-financiero para determi-

nar las necesidades de recursos y las fuentes de financiamiento a fin de hacer frente a los desafíos derivados de la incorporación y a la desvinculación de profesores, el desarrollo de mecanismos de revisión periódica de la gestión académica y, finalmente el diseño e implementación de un plan comunicacional des-

tinado a informar a las Unidades Académicas sobre los ajustes a los procedimientos y reglamentos vinculados a la gestión del personal académico.

Seis prácticas para el buen resultado

Desvinculación del personal académico

El Sistema Especial de Desvinculación de Personal Académico se inspira en el deseo de otorgar un reconocimiento, a través de un beneficio económico especial y voluntario, a los académicos que han dedicado parte de su vida a la realización de actividades docentes y de investigación y que están próximos a finalizar su carrera académica.

El sistema incluye una nueva categoría académica, profesor adscrito, a través de la cual, los profesores y profesoras que se acojan al Sistema Especial de Desvinculación pueden continuar impartiendo docencia por un período adicional.

Como resultado, ya en 1999, 34 académicos se sometieron al proceso de retiro de la Universidad. Luego el proceso disminuyó pau-

Renovación y crecimiento del cuerpo académico PUCV, de Verónica Bustamante, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, una de las cinco experiencias seleccionadas en la Convocatoria Internacional de Buenas Prácticas de Dirección y Gestión Universitaria 2018.

Palabras Claves: Planificación, estrategia, procesos, personas, académicos. Trabajo completo en <https://goo.gl/9XUEAZ>

latinamente al punto que en 2016 se retiraron únicamente 9 profesores. En 17 años se fueron 296 académicos, de ellos 72% continúa como profesor adscrito y 28% se desvinculó definitivamente de la Universidad.

Gráfico 1: Número de profesores desvinculados según año de desvinculación.



Incorporación de académicos

El Sistema Especial de Incorporación contempla la creación de una nueva categoría de profesor en la universidad, que permite mayor flexibilidad y rigurosidad en los procesos de selección e incorporación de académicos, a través de una relación laboral formalizada en contratos a plazo fijo. La nueva categoría de académico se denomina profesor asociado y el postulante debe contar con el grado de doctor. Estos profesores, luego de ser sometidos a evaluaciones periódicas, pueden ingresar a la categoría de profesor permanente en un plazo máximo de cuatro años. Al cabo de este período, ingresarán en propiedad a la carrera académica, con todos los derechos y obligaciones que ella implica.

Los resultados han sido más que alentadores: entre los años 2001 y 2016, se han contratado un total de 326 académicos, de ellos

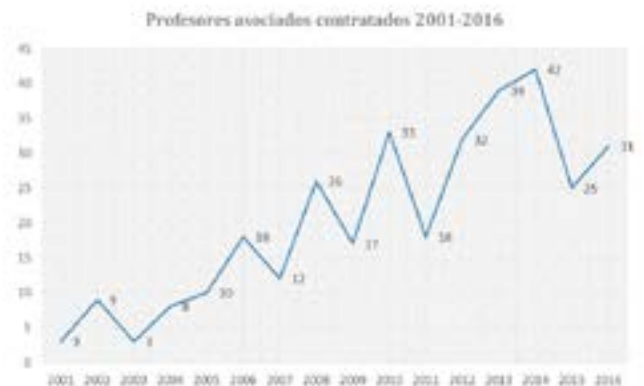
[Volver al Contenido](#)

48% ha ingresado en la categoría de profesor jerarquizado, 21% ha abandonado la universidad por decisión propia o de la institución y 31% continúa en esa categoría.

Al incluir la renovación académica como parte del Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2016 en los últimos años ha habido un incremento importante en el número de profesores contratados.

Cabe destacar que el crecimiento no ha sido equivalente en las distintas disciplinas, esto responde por un lado a que existían áreas con una mayor cantidad de profesores mayores desvinculados, cuya renovación por razones financieras no pudo ser inmediata y por otro lado debido a las decisiones de desarrollo institucional, plasmadas en los Planes Estratégicos de la Universidad.

Gráfico 2: Número de profesores asociados contratados por año.



Análisis económico-financiero

La comisión que propuso la creación de los sistemas de desvinculación y de desincorporación de profesores previó la demanda de importantes recursos financieros a largo plazo,



por ello, la Vicerrectoría de Administración y Finanzas realizó un análisis de los recursos disponibles y proyectados, además de una revisión de las diversas fuentes de financiamiento, para establecer así los montos de las indemnizaciones y las remuneraciones para futuros académicos.

Revisión de la gestión académica

Como resultado del diagnóstico de 1998 sobre el cuerpo académico que conllevó el relevo generacional y la consolidación de la nueva planta profesoral, la universidad incorporó en sus planes estratégicos, como un objetivo central, la revisión periódica de la gestión académica.

Estatuto del personal académico

Dados los cambios efectuados en la gestión del personal académico, a inicios del año 2007 se organizó un trabajo planificado de actualización orgánica del estatuto aplicable a la carrera académica, que culminó con la aprobación del nuevo Reglamento del Personal Académico en el año 2009, recogiendo las distintas calidades en que un profesor aporta sus capacidades al servicio de la función docente e investigativa.

Plan comunicacional

Fiel a su tradición, los cambios importantes en la Institución se informaron, en una primera instancia, a través de un acto formal en el que se presentaron, en distintos momentos, los ajustes al proceso de desvinculación, al proceso de incorporación de académicos y al reglamento del personal académico.



UNImóvil desdibuja los límites de la universidad y crea anclaje en los barrios



Una experiencia que nació de la necesidad de abrir la universidad a la comunidad a través de la extensión, se convirtió en un proyecto que combina la divulgación, la investigación y la cultura en un espacio itinerante con la participación de actores de diversa naturaleza que dialogan, intercambian y se retroalimentan.

María Teresa Arbeláez

UNImóvil es un autobús, pero también una biblioteca, un domo, un laboratorio, un teatro y una universidad. Todo eso y mucho más porque básicamente es una experiencia para muchos habitantes de esas lejanas tierras, las del Fuego, única pero no irrepetible. Irónicamente, lo que para esos niños, jóvenes, adultos, mujeres u hombres es una actividad extraordinaria, para la comunidad de la Universidad

Nacional Tierra del Fuego (UNTDF) y de la Casa de las Artes es una tarea extensionista de acción transversal que se realiza en colaboración para ofrecer experiencias lúdicas y culturales que incentiven el intercambio entre esa institución universitaria y los habitantes del barrio.

Dos formas de contar una experiencia que nació en la Casa de las Artes, llamada Universidad en los Barrios, los Barrios en la Universidad, un proyecto de extensión que se de-

sarrolló en 2016 con el objetivo de integrar a la universidad con barrios de la ciudad de Ushuaia, la capital de Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, articulándose con agentes culturales locales y desarrollando actividades educativas y artísticas prácticas y experienciales para niños y jóvenes, tomando como destinatario a la familia.

De la capital a la provincia

No pasó mucho tiempo antes de que el programa creciera y buscara nuevos derroteros. En 2017 se integró con los objetivos de la Editorial UNTDF de realizar una biblioteca itinerante de intercambio y promoción de la lectura. Nació entonces UNImóvil, un proyecto ambicioso, no solo por su alcance provincial sino también porque adopta una modalidad de trabajo transversal en el que involucra a otras áreas de la universidad, como la investigación.

Hoy con UNImovil trabaja gente tan variada como comprometida con la iniciativa. Son recursos humanos que trabajan en la Dirección de Casa de las Artes, de la Editorial UNTDF, la Secretaría de Extensión, y la Dirección General de Infraestructura. Además docentes investigadores de los institutos, estudiantes y trabajadores se suman de manera voluntaria en cada encuentro.

UNImóvil, proyecto educativo y cultural itinerante de interacción con la comunidad, María Ema de Antueno y María Paula Zucchello, Universidad Nacional de Tierra del Fuego, una de las cinco experiencias seleccionadas en la Convocatoria Internacional de Buenas Prácticas de Dirección y Gestión Universitaria 2018, Red Telescopi.

Palabras claves: Interacción, experiencias, educación, cultura, integración, familia, itinerancia, transformación. El texto completo en <https://goo.gl/LHsYDH>

Un gran autobús convertido en biblioteca rodante sirve de escenario para las actividades de promoción de lectura. También de vehículo para trasladar el equipamiento necesario para cada jornada, entre ellos un Domo Geodésico donde habitan las demás actividades, equipos científicos y los dispositivos de apoyo para sonido e iluminación, además del material didáctico.

Planificación a múltiples manos

Explica la presentación de la experiencia que “para la programación de cada encuentro se optó por un modelo de trabajo transversal, invitando a docentes y trabajadores de la UNTDF a codiseñar actividades y presentaciones de perfil educativo y lúdico vinculadas a sus campos de conocimiento, por ejemplo, un laboratorio de geología con una colección de rocas provenientes de distintas zonas de la región, lupas y un microscopio; investigadores que contaron a niños, jóvenes y adultos cuál era la particularidad de cada muestra y qué historias cuentan sobre ésta región su forma y color, experimentos de imantación, de transformaciones químicas, etc”.

El ejercicio divulgativo de los docentes al descubrir algo de lo que ocurre dentro de la universidad, tanto en el plano académico como en el artístico, hace visible el vínculo que la

experiencia narrada o experimentada tiene con el territorio donde viven. “Esta característica experiencial invita a un vínculo horizontal entre miembros de la comunidad, docentes, investigadores y trabajadores de la universidad, en el acto de compartir e intercambiar saberes y experiencias” plantean las autoras del trabajo como uno de los hallazgos de la práctica.

De tal manera que para cada encuentro se conforma una red de trabajo que suma a nuevos actores en la búsqueda de las locaciones y los recursos, así como en la selección de contenidos y el diseño y ejecución de las actividades. Como resultado estos tres años de trabajo, tanto de Universidad en los Barrios como UNimóvil, han involucrado a 15 agentes culturales de áreas públicas y privadas, y además han alcanzado un alto nivel de asociatividad con diferentes agentes culturales del ámbito público, privado y del tercer sector.

Un resultado: la pide más

“El resultado fue establecer una estrategia de trabajo itinerante adoptando el espacio de encuentro barrial como destino, enfrentándonos a un nuevas dinámicas: actividades en el interior y exterior, circulación de personas, limitantes de espacio, agentes no previsibles, etc., obligando a establecer una modalidad de trabajo más flexible y permeable a las dinámicas propias de cada lugar/espacio/grupo”.

Cumplir los encuentros programados en los plazos previstos, realizar la correcta gestión administrativa y ejecución presupuestaria, brindando al equipo del área de una experiencia capitalizable en otros proyectos, es para quienes han sistematizado la experiencia, la

razón fundamental del éxito.

Hoy en día concurren por encuentro entre 80 y 100 personas y no sólo son los habitantes del barrio, sino que también personas que ya han participado en actividades similares en otros sitios y se sienten entusiasmados, lo que lleva a inferir a las promotoras que existe una gran avidez de “contar con espacios de encuentros propositivos”.

La innovación como puente

UNImóvil se considera un proyecto innovador porque ha creado efectivos puentes comunicacionales y bidireccionales entre la universidad y la comunidad, cada uno aportando sus propias experiencias, saberes, recursos humanos y, sobre todo, entusiasmo y apego. Dicho en palabras de las académicas: los distintos campos de conocimiento que se desarrollan en la universidad encuentran nuevas y novedosas vías para materializarse, alcanzar nuevos horizontes, despertar curiosidades, modificar imaginarios, convivir y transformarse para mantenerse vivos y en diálogo con el entorno en el que están inmersos.

Pero lo mejor de la experiencia es el corolario del trabajo realizado: el carácter itinerante del proyecto desdibuja los límites físicos de la universidad, extendiéndose más allá de sus aulas y sedes, y generando anclajes en cada uno de los barrios en los que se encuentra con la comunidad.





Actividades

1er Seminario Nacional Telescopi El Salvador

La universidad como agente de transformación

Loyda Salazar|UCA Noticias

La Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa (Red Telescopi) nació en 2010 con el objetivo de constituirse en un espacio que facilite el intercambio y la aplicación de experiencias de gestión universitaria exitosas. En ese espíritu, el 3 de octubre se desarrolló, en el Auditorio "Segundo Montes, S.J.", el seminario "La universidad como agente de transformación social, económico y ambiental", organizado por la Universidad de Costa Rica y la UCA en el marco de la VI Asamblea de Socios de la Red.

En el seminario se compartieron experiencias que mostraron el aporte de la gestión administrativa universitaria a la calidad de vida de un país. Asimismo, se socializaron ejemplos de buenas prácticas que pueden ser tomadas como referentes por otras instituciones del sector educativo.

En sus palabras de bienvenida, Andreu Oliiva, rector de la UCA, destacó la importancia social de una universidad comprometida con su entorno. "La universidad debe trabajar por mejorar las condiciones de vida de la sociedad, para que esta se cimiente en la justicia, la ética, los derechos humanos y el bien común. De esa manera se puede comprometer con el bienestar de toda la sociedad, no de unos pocos", dijo. La ponencia inaugural del seminario estuvo a cargo de Jairo Cifuentes, presidente



del Comité Directivo de la Red Telescopi y secretario general de la Universidad Javeriana de Colombia, quien disertó sobre los beneficios de las redes universitarias en el mundo globalizado.

Al evento asistieron como ponentes representantes de la Universidad de Concepción (Chile), Universidad de Talca (Chile), Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile), Universidad Politécnica de Cataluña (España), Universidad del Norte (Colombia), Universidad de Panamá, Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador) y Escuela Especializada en Ingeniería Itca-Fepade (El Salvador).

Algunas de las conferencias impartidas en el seminario fueron "La tarea universitaria de construir la paz", "La universidad comprometida con el medio ambiente" y "La universidad comprometida con el desarrollo de oportunidades de trabajo y desarrollo humano".

En el evento participaron responsables de la gestión académica-administrativa de instituciones de educación superior nacionales y extranjeras, y representantes de organizaciones públicas y privadas que apoyan proyectos educativos.

VII Congreso Telescopi El Salvador

La innovación, estrategia de gestión de la calidad en las IES

En la UCA, se llevó a cabo el VII Congreso Telescopi, en el cual participaron, representando a ITCA-FEPADE, Ronald Castaneda, docente de la Escuela de Computación y Mariela Delgado de la Gerencia de Planeación y Calidad, ambos miembros de la Red Telescopi El Salvador. El congreso dio a conocer la importancia de la gestión de la innovación para responder oportunamente a las necesidades de la sociedad, ofreciendo servicios con valor a los grupos de interés correspondientes y también se compartieron buenas prácticas que muestran el aporte en la gestión de las instituciones de educación superior y su impacto en la sociedad.



2º Encuentro Telescopi Argentina

Universidad, gobierno y gestión sustentable como visión de la planificación estratégica



El 2º Encuentro el Observatorio Argentino de Buenas Prácticas en Gestión Estratégica Universitaria se realizó en abril pasado en la Universidad Católica de Salta.

Auspiciado por la Secretaría de Políticas en esta oportunidad el tema central giró en torno a la Universidad, gobierno y gestión sustentable: como visión de la planificación estratégica.

La conformación del Nodo Argentino de la Red Telescopi se ha dado con el objetivo alentar el trabajo en equipo. Si bien encontramos que cada institución universitaria asume formas organizativas con características particulares para dar respuestas a las diferentes problemáticas que les suscita su realidad, no es sino a partir de estas diferencias que se puede configurar un espacio de articulación

y coordinación además de construir lazos que nos permitan entablar diálogos reflexivos tanto sobre lo particular de cada institución como sobre lo común en el trabajo en Red.

La misión del desarrollo sustentable en los gobiernos y las prácticas de gestión de las universidades, se presenta como una necesidad institucional de múltiples aristas, con diferentes magnitudes dependiendo de los sistemas y de las instituciones, y con objetivos políticos diversos.

La sustentabilidad se refiere en general a diferentes dimensiones, que se conforman en la interacción con las heterogéneas necesidades de los actores que participan en la vida universitaria.

Una universidad que asume el compromiso de trabajar por un proyecto sustentable, se posiciona en estas dimensiones:

- En el plano filosófico -político por la defensa de un mundo más justo y solidario;
- En el plano de las funciones sustantivas en el desarrollo y difusión de la ciencia, la tecnología, la cultura y el arte a través de la formación, la investigación, la transferencia y la extensión;
- En el plano personal-social con el compromiso de brindar servicios públicos a la sociedad y con el fortalecimiento de los valores éticos ciudadanos y políticos;
- En el plano ambiental una universidad comprometida con su entorno, que promueve medidas que contribuirán al cuidado del ambiente social y natural, la mejora de la salud, la transformación social, la atención a la diversidad y
- Por último en el plano económico, comprometida con la eficacia y eficiencia en la gestión y la transparencia, basada en la rendición de cuentas a la sociedad y la cultura de la evaluación.

Así la sustentabilidad en el gobierno y la gestión tendrán que ver con hacer viables, factibles y sostenibles en el tiempo, la planificación estratégica como apoyo de las funciones sustantivas de la universidad.

El programa de la reunión se organizó en tres partes. La primera fue una sesión inaugural con los saludos de bienvenida de las autoridades y luego una presentación general de la Red Telescopi y en particular del Nodo Argentino.

En la segunda parte expertos internacionales en la temática, expertos de las Universidades de la Red y a su vez expertos de la Secretaría de Políticas Universitarias presentaron sus ponencias, jornada que culminó con un panel integrador.

La tercera parte se dedicó a la presentación de buenas prácticas de las instituciones participantes. Esta experiencia permitió exponer las visiones de las universidades, las cuales a su vez, dieron visibilidad a sus buenas prácticas con el fin de incrementar la calidad y la pertinencia de la educación superior y contribuir a la conformación de un espacio que facilite la colaboración interuniversitaria.



Mónica Marquina, experta internacional

Una mirada comprensiva de la calidad universitaria

Directora de la carrera de Especialización en Política y Gestión Universitaria en la UNGS. Habla de una mirada comprensiva hacia la calidad universitaria centrada en la gestión.

Video en <https://goo.gl/f9s8Xw>



Jairo Cifuentes Madrid, coordinador Red Telescopi Colombia

Generando una comunidad de aprendizaje

El encuentro de observatorios nacionales Telescopi busca encontrar en los trabajos que se presentan la calidad necesaria para generar una comunidad nacional de aprendizaje en torno a la gestión y a la dirección universitaria

Video en <http://y2u.be/BWrv5OR0ymo>



Alejandro Villar, rector de la universidad de Quilmes

La integración entre la presencialidad y la virtualidad

Cada día se le exige más a las universidades la integración entre la presencialidad y la virtualidad en la formación. Las nuevas tecnologías llegaron para reformar el sistema de educación superior del mundo. Todas las universidades del planeta las incluyen, es por lo tanto un desafío central de las universidades.

Video en <https://goo.gl/i3NwuX>

I Seminario Nacional Telescopi Ecuador

Vinculación con la sociedad, innovación social y gobernanza universitaria



Directivos y representantes de las instituciones de educación superior del Ecuador se dieron cita el día 13 de septiembre en el campus Gustavo Galindo Velasco de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, donde se llevó a cabo el seminario **Vinculación con la sociedad, innovación social y gobernanza universitaria**.

El evento formó parte de las actividades de formación de Telescopi-Ecuador y tuvo como objetivo propiciar un espacio de reflexión y análisis sobre las nuevas realidades y retos de la gestión universitaria en el campo de la gobernanza, innovación social y vinculación con la sociedad y compartir experiencias de buenas prácticas de gestión universitaria desarrolladas con éxito en universidades ecuatorianas.

La bienvenida estuvo a cargo del Vicerrector General de ESPOL, Paúl Herrera y de Leonardo Estrada, coordinador de Telescopi-Ecuador.

El seminario contó con la participación de:



María Anna Amerio, coordinadora del Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario del Caribe, quien presentó las ponencias **Estructuras y formas de gobierno universitario y las relaciones entre los estamentos para la buena gobernanza y Gestión estratégica de costos en las instituciones de educación superior**.



Sergio Flores, ex presidente de la Asamblea del Sistema de Educación Superior del Ecuador, quien se refirió a **La gobernanza en la universidad ecuatoriana: realidad y desafíos.**



Helena Knorr, catedrática de Point Park University, quien expuso sobre **Innovación y emprendimiento social.**



Denise Rodríguez, directora de la Unidad de Vínculos con la Sociedad de la ESPOL, habló de **La vinculación con la sociedad y su impacto en el desarrollo local y regional y Desarrollo sostenible: Modelo 4 hélices (caso Recinto La Unión).**



Vicente Véliz, rector de la Universidad Técnica de Manabí, intervino con el tema **El liderazgo y trabajo en equipo como factores clave de la gobernanza: El caso de la UTM.**

Gabriel García, secretario general de la Universidad Técnica Particular de Loja, quien dictó la ponencia **El aporte de la UTPL a favor del desarrollo de Loja y su zona de influencia.**

Galo Naranjo, rector de la Universidad Técnica de Ambato, intervino con **Las buenas prácticas de la Universidad Técnica de Ambato a favor de la provincia de Tungurahua y la Sierra Central.**

Resumen del Seminario por Nodo Ecuador

Vinculación con la sociedad, innovación social y gobernanza universitaria

Como expresó el Vicerrector de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, Paúl Herrera, el seminario Vinculación con la sociedad, innovación social y gobernanza universitaria cumplió con el

objetivo de debatir y reflexionar sobre el impacto de las Instituciones de Educación Superior en la sociedad, a través de su Gobierno y su Gestión, derivado de acciones concretas e innovación en la docencia, la investigación, la extensión, orientadas a promover la formación y cambios necesarios en la sociedad.

Ese es el papel que cumplen y el lugar que ocupan las IES en el país, logrando una mayor eficiencia al reforzar los vínculos entre todas ellas, dijo el **Rector de la Universidad Técnica de Manabí**, para quien una manera óptima de lograrlo es a través de la apertura de espacios, como este seminario, que brindó la oportunidad para que miembros de varias universidades pudieran compartir con sus pares, y conocer buenas prácticas en Gestión Universitaria.

El evento se inició con la exposición de un marco conceptual, para luego expresar los desafíos de las universidades en vista al futuro, haciendo énfasis en la vinculación con la sociedad y el emprendimiento, además de resaltar la importancia de la gestión de los recursos y el personal para dirigirlos a la creación del valor para la sociedad, a través de la docencia, investigación y extensión, bajo estándares de calidad bien establecidos, y gestionando los costos desde el nivel estratégico de las IES.

La gestión, el gobierno universitario y la buena gobernanza

El marco conceptual se enfocó en integrar la Gestión, la Gobernanza y el Gobierno Universitario, estableciendo que la gobernanza comprende la manera en que las IES se organizan, coordinan sus procesos y son operadas internamente desde el gobierno y la gestión.

Específicamente, a través de la gobernanza, los actores principales ejercen la autoridad y toman decisiones con base en las leyes, las políticas basadas en principios y valores, y las reglas que articulan sus derechos y responsabilidades para el logro de la misión institucional.

De esa manera las responsabilidades de estos actores se exponen al control de la sociedad, mediante la transparencia y la rendición de cuentas.

De tal manera que, una buena gobernanza se refleja en:

- La eficiencia en el uso de los recursos y en los procesos,
- La agilización del funcionamiento institucional,
- La efectividad en los resultados, al satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad.

En las Instituciones de educación superior la gestión y conformación de su gobierno dependerá del tipo de gobernanza, y la mayoría de los autores se basan en el modelo de Brunner, quien muestra 4 tipos de gobernanza en un eje de coordenadas, asociando el burocrático a una fuerte presencia del Estado, el Colegial con un alto grado de autonomía, el emprendedor reservado a la empresa privada, y el de partes interesadas orientado a la gestión emprendedora, con un alto grado de autonomía, con el gobierno de la propia comunidad universitaria y la participación de agentes externos:



En relación con el gobierno universitario, desde una doble perspectiva, es determinante el conjunto de actores y el conjunto de funciones.

Desde la perspectiva del grupo de actores, lo determinante del gobierno es quien ocupa el cargo, y las cualidades personales de cada individuo. En su conformación ejerce una fuerte influencia la manera de designarlos: por elecciones o por meritocracia. Dependiendo de ello, pueden surgir fricciones políticas o consolidarse el trabajo en equipo y la visión compartida para el logro de la misión institucional.

Finalmente, considerando que la excelencia en las IES se ve influenciada por el grado de autonomía y de libertad académica, por la disponibilidad de recursos y la existencia de incentivos, un buen gobierno universitario se refleja en la existencia de los siguientes elementos:

1. Modelo de gestión estratégica y un sistema de evaluación integral
2. Modelo de financiamiento adecuado
3. Sistema de rendición de cuentas con base en indicadores
4. Estructura organizativa con funciones y líneas de autoridad claras
5. Resultados basados en estándares de calidad, vinculando las actividades académicas con las demandas de la sociedad
6. Transparencia en la gestión

El futuro de la universidad

A partir de la posición actual, el profesor Sergio Flores, ex rector de la ESPOL, esquematizó el futuro de la Instituciones de Educación Superior, al afirmar que los factores ambientales, económicos y sociales, así como los cambios acelerados en el ámbito científico y tecnológico, representan desafíos para las organizaciones, sus directivos y su personal.

Ante esta explosión de conocimiento y el crecimiento de los problemas sociales, el sector de la

educación superior debe comprender que los individuos requieren una inyección de habilidades y valores que les permita ingresar al campo laboral con las competencias necesarias para ser parte del desarrollo mundial.

Bajo un contexto altamente cambiante, las universidades deben definir cómo formar a los ciudadanos del futuro. Por lo tanto, los directivos y académicos deben hablar continuamente del futuro, visualizarlo y decidir cómo pueden liderizar los cambios mencionados, en los programas académicos y en la manera de enseñar.

El cómo lo resume el presidente de la Universidad Nacional de Singapur, profesor Tan Eng Chye: con "Soft skills", haciendo referencia a los retos de cómo preparar a sus estudiantes para que se adapten a los tiempos. Para ello, las IES deben ofrecer herramientas de comportamiento y gestión personal.

En definitiva, a través de la docencia, la investigación, los vínculos con la comunidad externa, la internacionalización y con el apoyo de la administración universitaria, las universidades deben convertirse en el motor del desarrollo económico, fomentando la innovación y el aprendizaje y generando el crecimiento económico y nuevos empleos. De esa manera la educación hará la diferencia en un mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Factores claves del éxito en el futuro de las Instituciones de Educación Superior son los niveles de autonomía organizacional, financiera, académica y de talento humano.

En este marco hacia el futuro, el profesor Flores específico las perspectivas de la universidad ecuatoriana a través del siguiente análisis:

Situación Actual	Perspectivas
<ul style="list-style-type: none"> • Relación con base a la desconfianza • Ausencia de Políticas Públicas • Bajo nivel de autonomía que no aporta calidad • Intromisión de la Contraloría en asuntos académicos • Rendición de cuentas: Ritual, formal y autocomplaciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con base a la confianza • Políticas Públicas • Alto nivel de autonomía que aporta calidad al sistema de educación y de las universidades • Ninguna intromisión de la Contraloría en asuntos académicos • Rendición de cuentas comprometida con la calidad creciente de la Universidad.

Haciendo énfasis en la **Innovación y el emprendimiento social** como factores determinantes en la gestión universitaria, la doctora Helena Knorr resaltó la importancia de la responsabilidad social corporativa en el sector universitario, al caracterizarse como la creación de valor económico, medioambiental, y social, tanto en el corto como en el largo plazo, con el fin de contribuir al incremento del bienestar en general, de las sociedades presentes y futuras.

Según Knorr, el concepto de valor compartido descansa en la premisa que “tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor.”

De allí que, en el contexto universitario, con base en el modelo de Michael Porter, se propone construir el valor compartido a través de la identificación de oportunidades, construcción del caso, medición de resultados, creación de cultura, y el desarrollo de alianzas efectivas; todo ello con el propósito de mejorar las condiciones económicas y sociales en la organización y en la comunidad.

Tal afirmación, nos lleva a la creación del valor social, empresarial y el valor compartido:

CO-CREAR



Para ello se requiere, entre otras acciones, la creación de una Red de Colaboradores que unifique los esfuerzos, que pueda conformarse en el modelo Hélice de 3, 4 o 5.

Modelo de 3 hélices		Modelo de 4 hélices	
UNIVERSIDAD – ESTADO- EMPRESA		UNIVERSIDAD – ESTADO – EMPRESA – SOCIEDAD CIVIL	
Modelo de 5 hélices			
SE INTEGRA LA SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL Y LOS DESAFÍOS DEL CAMBIO CLIMÁTICO			

Las prácticas de excelencia en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el valor compartido deben enfocarse en que:

- Las políticas de RSC sean parte integral de la estrategia de todo negocio
- Se genere impacto, rigor, y se midan las buenas practicas
- Se adopten prácticas responsables en estrategia, operaciones y cultura corporativa
- Los componentes del modelo hélice creen iniciativas y medidas
- Se capacite en ISO 26000 Responsabilidad Social Sustentable

Las buenas prácticas en las universidades de ecuador

Con base en los conceptos presentados, y estableciendo las perspectivas de las universidades hacia el futuro, con 4 casos específicos se puede visualizar cómo las universidades ecuatorianas están desarrollando Buenas Prácticas en Dirección Universitaria, representando un ejemplo para las instituciones de educación superior.

La Escuela Politécnica Superior del Litoral (ESPOL) expuso los resultados que han logrado en el Ecuador con la implementación del Programa de Vinculación con la Sociedad Integral, a través de la ejecución de proyectos que integran la docencia y la investigación aplicada, enfocándolos al desarrollo sostenible, con el propósito de contribuir a la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y erradicar la extrema pobreza, en armonía con el medio ambiente.

La Universidad Técnica de Manabí demostró que, con un liderazgo efectivo, la Estrategia de sobrevivir, fortalecer y avanzar, y el trabajo en equipo, las instituciones pueden enfrentar grandes obstáculos y superarlos. Adicionalmente, demostró que para el crecimiento y desarrollo sostenible de una Institución de Educación Superior, el componente esencial es una gestión universitaria orientada al fortalecimiento de la investigación, el desarrollo, la innovación y el perfeccionamiento constante de su responsabilidad social.

La Universidad Técnica de Ambato (UTA) presentó los resultados de la vinculación de la institución con la industria y el gobierno, con base a las tres hélices mencionadas anteriormente. Los resultados se tradujeron en la promoción, desarrollo e implementación de soluciones innovadoras a las necesidades de la comunidad.

La Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) basa su exposición en las preocupantes desigualdades y las marcadas asimetrías en los aspectos políticos, sociales, de oportunidades económicas y de poder, considerando que el papel central de la universidad es generar oportunidades y producir conocimiento útil y relevante que procure mejorar la vida a la población.

Resúmenes de las ponencias y las buenas prácticas en <http://telescopi.espol.edu.ec/index.php/seminario-2018/>

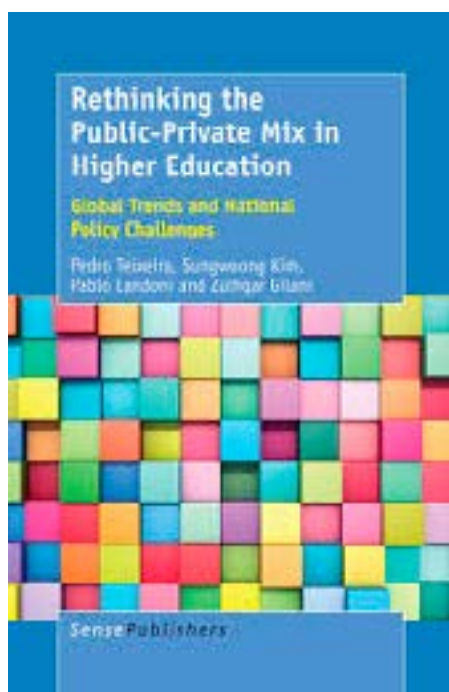


Libros

Rethinking the Public-Private Mix in Higher Education: Global Trends and National Policy Challenges

TEXEIRA, Pedro; KIM, Sunwoong; LANDONI, Pablo y GILANI, Zulfiqar (Ed.) (2017) . Dordrecht, Sense Publishers.

<https://goo.gl/FjrKES>



El objetivo del libro es proporcionar un marco para una mejor comprensión de las relaciones público-privadas en la educación superior desde una perspectiva comparativa. Presenta un marco analítico flexible y su aplicación a cuatro estudios de caso (Pakistán, Portugal, Corea del Sur y Uruguay). Estos casos ilustran la diversidad de contextos en el desarrollo de la educación superior privada, aunque también resaltan importantes puntos en común. Sobre la base de ese análisis, se presentan algunas recomendaciones generales para construir un marco de políticas más efectivo para que el sector privado pueda contribuir a los objetivos de los sistemas de educación superior.

La Escalera del Liderazgo Transpersonal: Del Yo a la Organización Global

Antonio Nicolás Rubino y Manuela Amat

Disponible en Amazon.com

nickrubino@hotmail.com



La Escalera del Liderazgo Transpersonal: Del Yo a la Organización Global es el resultado de la investigación sobre liderazgo llevada a cabo por más de quince años, y la experiencia desarrollada en talleres desarrollo de liderazgo en organizaciones públicas y privadas, orientadas hacia objetivos sociales y hacia objetivos de negocios. El libro es el resultado de relacionar las investigaciones sobre liderazgo y las reflexiones, comentarios y puntos de vista de personas que asistieron a talleres y cursos de liderazgo. Personas que forman parte de organizaciones educativas, de seguros, de manufactura, militares, y de desarrollo social.

En estos talleres y cursos repetidamente, los asistentes nos preguntaban ¿Qué es el liderazgo? ¿Quién es líder y quién no

lo es? ¿Hay diferencias entre líderes y gerentes? ¿Son líderes todos quienes nos dirigen? ¿Existen diferentes tipos de líderes? ¿Cómo reconocer un líder verdadero de uno que no lo es? ¿Existen líderes positivos y negativos? ¿Nacen o se hacen los líderes? Creemos este libro es una forma de asistir a estas personas, y a quienes tiene interés en el proceso de liderazgo, a encontrar las respuestas.

En *La Escalera del Liderazgo Transpersonal: Del Yo a la Organización Global*, incluimos elementos de las teorías de liderazgo existentes y las recomponemos en un enfoque socio-ecológico, en el cual el líder se mueve, conscientemente, fuera del ámbito local, regional y organizacional hacia el global. El libro está dividido en once partes, en la primera: consideraciones previas, hacemos una revisión sobre el concepto de liderazgo y su desarrollo en el tiempo; exploramos algunos enfoques, entre los que se incluyen: la teoría de los rasgos, el liderazgo efectivo y las relaciones entre liderazgo, poder e influencia. Continuamos con el liderazgo situacional y su relación con elementos del contexto. Finalizamos presentando algunos enfoques que hacen hincapié en el desarrollo y articulación de la visión de la organización y el papel del líder como facilitador del desarrollo de sus colaboradores y de la organización.

En la segunda parte: la escalera del liderazgo, exploramos los aspectos básicos del Liderazgo Transpersonal, y planteamos las interrogantes fundamentales en cuanto a quiénes pueden ser considerados líderes y quiénes no. Así mismo, incluimos los escalones que debe completar el líder para llegar al nivel Transpersonal.

En la tercera parte, exploramos el primer escalón de la escalera: ejercer influencia sobre las personas. Éste está relacionado con la habilidad del líder para mover a las personas en una cierta dirección. Consideramos formas de influencia tales como: persuasión racional, persuasión emocional, consulta, conquista, interés personal, intercambio, coalición, legitimación y presión. A su vez, establecemos cuáles son las más adecuadas desde el punto de vista del Liderazgo Transpersonal.

En la parte cuatro: influir sin usar recompensas de bajo orden, proporcionamos una dimensión cualitativa del concepto. Expresamos que es necesario influir, apelando a principios socialmente aceptables, que produzcan bienestar para los colaboradores. En este escalón planteamos que el líder no debe usar recompensas de bajo orden, tales como penalizaciones o premios. Esto implica una orientación, por parte del líder, centrada en el grupo, con alta consideración por el valor de las opiniones y puntos de vista de las personas. Así mismo, exploramos algunas formas de poder que incluyen: el poder de experto, el de referencia, el poder para recompensar o coartar, el poder legítimo, y el poder por posesión de información. Analizamos las bases del poder en íntima relación con la participación y los procesos participativos que pueden ocurrir cuando el líder ejerce el liderazgo y/o cuando define objetivos organizacionales y sociales para o con los seguidores.

En la quinta parte, promover y facilitar activamente el desarrollo de los seguidores y de la organización, proveemos un sentido de direccionalidad a las acciones del líder. Cuando el líder llega a este escalón, entiende que parte de

su trabajo es facilitar en las personas el descubrimiento de su potencial, sin perder de vista, que el desarrollo de éstas va intrínsecamente relacionado con el desarrollo de la organización a la cual pertenecen. En este escalón, el líder se coloca en una orientación centrada en el grupo, sin perder de vista la organización. Así mismo, revisamos conceptos tales como: “empowerment” (facultar, capacitar), toma de decisiones compartidas y democracia, e incluimos los conceptos de fe, confianza y convicción y su relación con el liderazgo.

En la sexta parte: desarrollar y practicar una orientación socio-céntrica, consideramos que el líder debe moverse fuera de los límites de la organización. Este escalón tiene que ver con la conciencia del líder sobre los efectos de su liderazgo en la organización, en el entorno inmediato, en la comunidad y en la sociedad. En esta sección, exploramos algunas concepciones de las sociedades y las organizaciones que incluyen: las concepciones prescriptiva, emprendedora y del conocimiento; y las acciones que los líderes emprenden en cada una de ellas. Así mismo, establecemos que el Liderazgo Transpersonal es el apropiado para las sociedades y organizaciones del conocimiento.

La séptima parte: practicar una orientación global y ecológica, constituye el más alto nivel de desarrollo del líder. Tiene que ver con la adquisición de una conciencia global, que hace que el líder entienda que sus acciones influyen y son influenciadas por otras personas, comunidades, culturas y países. Exploramos las características y comportamientos fundamentales del Líder Transpersonal tales como: tomar riesgos que no han sido tomados por otros; crear una atmósfera de excelencia en

las personas, la organización, la sociedad y el planeta; acceder y usar la información y el conocimiento; proveer oportunidades para que otras personas accedan y usen la información y el conocimiento; facultar a las personas, enseñándolas a aprender a aprender.

En la octava sección: exploramos la ética y el liderazgo. Partimos de la definición de ética y de los sistemas de ética, relacionándolos con la toma de decisiones por parte de los líderes. Exploramos algunas concepciones éticas y comentamos sobre diferentes formas de practicar un liderazgo ético dentro de la concepción de Liderazgo Transpersonal.

En la novena sección: el Liderazgo Transpersonal, planteamos que como el líder se desarrolla y promueve, activamente, el desarrollo de los colaboradores para alcanzar propósitos, social y globalmente compartidos, que conduzcan al bienestar personal, organizacional, social y global. Revisamos algunas acciones que los líderes transpersonales deben promover y facilitar talen como: auto-gerenciar su crecimiento basado en elementos éticos y morales, socialmente aceptables; facilitar el desarrollo de otros para que alcancen altos niveles éticos y morales; considerar a los colaboradores, el contexto y a sí mismo como factores básicos del liderazgo; combinar la motivación interna y externa como elementos importantes para el progreso individual y organizacional; moverse del yo hacia la organización y hacia la sociedad, balanceando y combinando el conocimiento personal, de sí mismo, con el conocimiento organizacional, social y global; y proveer y promover la creación de significados “significativos” para los colaboradores.

En la décima sección, notas finales, presentamos nuestro punto de vista sobre las condiciones necesarias para que se alcance el Liderazgo Transpersonal. En esta sección le dejamos algunas reflexiones para que usted saque sus conclusiones y construya sus modelos mentales, en cuanto a lo que es el liderazgo, quiénes son líderes transpersonales y quiénes no lo son...

En la décima primera sección, presentamos un resumen del liderazgo transpersonal en el contexto organizacional. Aquí consideramos las diferencias entre gerencia y liderazgo y su relación con cada uno de los escalones del liderazgo transpersonal.

Comité Editorial

Jairo Humberto Cifuentes Madrid
(Telescopi Colombia)

Alfonso Muga
(Telescopi Chile)

María Anna Amerio
(Telescopi Venezuela)

Silvina Santín
(Telescopi Argentina)

www.boletintelescopi.com