

**PRÁCTICAS GERENCIALES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

**DIANA MARÍA LOPERA MONTOYA**

**LUZ ELENA VILLADA OCAMPO**

**CARLOS ANDRÉS MONSALVE ROLDÁN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magísteres en  
Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local**

**Asesor: Mario Enrique Vargas Sáenz**

**MEDELLÍN**

**EAFIT SOCIAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**2015**

**Nota de Aceptación**

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Medellín, agosto 24 de 2015

A nuestras familias que nos apoyaron durante este proceso y fueron testigos del resultado de esta investigación.

A las comunidades académicas de Eafit, T de A y Uniminuto por abrirnos un espacio dentro de su diario vivir para desarrollar esta investigación.

## AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Mario Enrique Vargas Sáenz, nuestro asesor y director de la Maestría, quien nos brindó elementos teóricos y prácticos durante todo nuestro proceso formativo para fortalecer nuestro quehacer como gerentes del desarrollo local con un alto sentido innovador.

Al Rector de Eafit, Dr. Juan Luis Mejía Arango y al Rector de UNIMINUTO Seccional Bello, Padre Huberto Obando Gil, cjm., quienes nos brindaron la posibilidad de acceder al estudio de la Maestría a través del convenio de becas. Este compromiso interinstitucional permite que aportemos de manera más cualificada a las transformaciones sociales que realizan estas Instituciones de Educación Superior.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
1. Presentación de la situación de estudio .....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Antecedentes .....	5
1.3. Justificación .....	10
1.4. Formulación de la pregunta.....	12
2. Objetivos .....	12
2.1. Objetivo General .....	12
2.2. Objetivos Específicos.....	12
3. Marco Referencial Conceptual.....	14
3.1. Gerencia .....	14
3.2. Gerencia Social .....	15
3.3. Gerencia Educativa .....	18
3.4. Prácticas Gerenciales .....	23
4. Aspectos Metodológicos.....	26
4.1. Tipo De Estudio .....	26
4.2. Sujetos.....	27
4.2.1. Caracterización de las Instituciones .....	28
4.3. Instrumentos o Técnicas de Información .....	31
5. Resultados .....	34
5.1. Apropiación del PEI y Prácticas Gerenciales.....	34
5.1.1. Percepciones de la apropiación del PEI en estudiantes, docentes y administrativos .....	34

5.1.2.	Prácticas gerenciales que perciben estudiantes, docentes y administrativos.....	52
5.1.3.	Relación entre prácticas percibidas y apropiación de PEI .....	60
5.1.4.	Comparación de las instituciones sobre las prácticas gerenciales y apropiación de PEI ....	62
6.	Conclusiones.....	70
7.	Recomendaciones .....	73
	Bibliografía .....	76
	ANEXOS .....	83
	ANEXO 1. Cuestionario .....	83
	ANEXO 2. Cuadro de Categorías y Afirmaciones .....	88
	ANEXO 3. Matriz Ruta Metodológica .....	94

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: PEI Uniminuto.....	35
Gráfico 2: Misión Uniminuto.....	37
Gráfico 3: Visión Uniminuto .....	39
Gráfico 4: Principios Uniminuto.....	40
Gráfico 5: Contexto institucional Uniminuto .....	41
Gráfico 6: Meta institucional Uniminuto .....	41
Gráfico 7: Modelo educativo Uniminuto.....	42
Gráfico 8: Estructura curricular Uniminuto .....	43
Gráfico 9: PEI TdeA .....	43
Gráfico 10: Misión TdeA.....	44
Gráfico 11: Visión TdeA .....	44
Gráfico 12: Principios TdeA.....	45
Gráfico 13: Contexto Institucional TdeA .....	45
Gráfico 14: Meta institucional TdeA .....	46
Gráfico 15: Modelo educativo TdeA .....	46
Gráfico 16: PEI EAFIT.....	47
Gráfico 17: Misión EAFIT.....	47
Gráfico 18: Visión EAFIT .....	48
Gráfico 19: Principios EAFIT.....	49
Gráfico 20: Contexto institucional EAFIT .....	49
Gráfico 21: Meta institucional EAFIT.....	50

Gráfico 22: Grupos de interés EAFIT.....	51
Gráfico 23: Modelo educativo EAFIT .....	51
Gráfico 24: Funciones de apoyo Uniminuto.....	53
Gráfico 25: Funciones de apoyo TdeA .....	55
Gráfico 26: Funciones de apoyo EAFIT .....	56
Gráfico 27: Compromiso de la Comunidad Académica, procesos administrativos y académicos TdeA, Uniminuto y EAFIT .....	60
Gráfico 28: Categorías PEI Tdea, Uniminuto y EAFIT .....	63
Gráfico 29: Ponderación PEI TdeA, Uniminuto y EAFIT .....	64

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Misión TdeA, Uniminuto y EAFIT .....	64
---	----

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Prácticas Gerenciales.....	25
Figura 2: Relación gerencia y contexto .....	73

## GLOSARIO

**CURRÍCULO:** Se comprende como el eje articulador de la formación de una Institución de Educación Superior:

Conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional. (Congreso de la República de Colombia, 1994, art. 76)

**EDUCACIÓN SUPERIOR:** El Ministerio de Educación Nacional (2007) define la Educación Superior como:

Proceso de formación permanente, personal, cultural y social que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media y tiene por objeto el pleno desarrollo de los estudiantes y su formación académica o profesional. A la educación superior corresponde, primordialmente, el cultivo de la ciencia, la investigación y el desarrollo tecnológico, con un enfoque pedagógico y curricular que capacite al estudiante como persona y ciudadano, a la vez que ofrece a la sociedad y al país la formación del talento humano que requiere su progreso en todos los campos del conocimiento.

La educación tiene carácter de servicio público cultural con una función social que le es inherente.

Referencia: Artículo 1º de la Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la que se expide la ley general de educación. Artículo 1º y 2º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior. Considerando del Decreto 1655 de agosto 25 de 1999, por el se crea la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública “Luis López de Mesa”. (p. 8)

**GERENCIA:** Desde una visión más técnica del concepto, Guédez (Citado por Cedeño, 2001) afirma:

Las fases que van desde la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones hasta la materialización de los objetivos propuestos, constituyen de alguna manera el esquema gerencial de cualquier organización. Indica que la gerencia es un proceso y se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones:

- a. dimensión estructurada: porque se apoya en principios válidos y sistematizados. Supone tres sub-procesos: planificar, organizar, y evaluar.
- b. dimensión desestructurada y asimétrica: se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes. Esta dimensión comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir o gerenciar. (p.581)

**GERENCIA EDUCATIVA:** La educación como ámbito privilegiado del desarrollo implica procesos de gestión acordes con las dinámicas actuales, que posibiliten hacer lectura adecuada de las complejidades de la realidad y aseguren un camino de formación para la transformación:

Así como en las aulas se expresan las dimensiones públicas y privadas de los conocimientos y de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en la institución se manifiestan los conocimientos emanados de las políticas públicas y las decisiones curriculares, procesos que delimitan las relaciones entre las escuelas y su contexto. (Pagano, n.d., p. 16)

**GERENCIA SOCIAL:** Variadas acepciones tiene esta categoría de análisis, pero a diferencia de otros términos, no son radicalmente diferentes unas con otras, sino que presentan diferentes aristas del énfasis en la gestión de procesos sociales. Al respecto, Mokate y Saavedra

(2005) sostienen que este concepto se refiere al proceso que surge para responder a la demanda de eficacia y eficiencia en el campo del desarrollo social:

La gerencia social surge como un campo para enfrentar esta demanda, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes para la ciudadanía, promoviendo así el logro de un desarrollo social equitativo y sostenible. (p. 5)

**IMPACTO SOCIAL:** Se refiere a la capacidad de incidencia que tienen determinadas acciones en los entornos sociales. Tiene los siguientes elementos:

La relación causa-efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado, los resultados de dicho proyecto presentes a mediano y largo plazo, los cambios verificados en los grupos o comunidades, así como de qué manera se producen los cambios, es decir, se consideran los efectos previstos o no, negativos o positivos, así como el factor tiempo en la duración de los efectos de una acción. (Liberia Bonilla, 2007, p. 3)

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA:** Dentro de la Educación superior son aquellas que están “facultadas legalmente para ofrecer programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización en sus respectivos campos de acción”. (Ministerio de Educación Nacional, 2007, p. 14)

**MISIÓN:** La misión en una Institución de Educación Superior hace referencia a su carácter diferenciador, así lo expresa el CNA(2009):

La misión hace explícita la visión; es un enunciado que expresa la identidad de la institución, su razón de ser. En ella se manifiesta de manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en adelante y el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia.

Específicamente, en la formulación de esta misión se incorpora la manera propia como una institución de educación superior asume su compromiso en cada una de las dimensiones básicas de su acción; por ello, tal misión ha de ser de dominio público y debe brindar claridad y seguridad a quienes se relacionan con ella; la misión debe ser distinguible, movilizadora y controvertible. Debe, en fin, propiciar el compromiso de los miembros de la comunidad académica con su institución.

**PRACTICAS GERENCIALES:** En una estrecha relación con la gerencia social (Barzelay & Cortázar Velarde, 2004), se presentan tres precisiones sobre la definición: la primera, es que se consideran como prácticas gerenciales sólo las prácticas que están en relación con situaciones sociales u organizativas que requieren un cambio a través de decisiones gerenciales. La segunda, tales prácticas están orientadas a la generación de resultados valiosos a nivel social, en relación con una población, organización o contexto social beneficiado. La tercera, es que consideran las prácticas gerenciales como procesos:

Un proceso es una secuencia de acciones que se desarrollan en el tiempo y en un contexto dado (Pettigrew, 1997, p. 338).

La naturaleza procesual de las prácticas gerenciales exige que ellas sean estudiadas como un todo, es decir, holísticamente. Un proceso sólo se puede comprender como una configuración de eventos en estrecha interacción con el contexto dinámico en el cual tienen lugar. Un enfoque que sólo se concentre en el comportamiento de algunos aspectos (variables) del proceso sería, por el contrario, incapaz de reconstruir la complejidad de la interacción entre acciones, tiempo y contexto. (Barzelay & Cortázar Velarde, 2004, p. 9)

**PRINCIPIOS:** Los principios son los dispositivos éticos que orientan las IES, en el Proyecto Educativo Institucional, contienen “las ideas centrales que dan cuenta de los énfasis en los

valores y principios que orientarán la formación de los y las estudiantes”. (Ministerio de Educación Nacional Gobierno de Chile, 2014, p. 9)

**PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:** El Consejo Nacional de Educación Superior – CESU (Consejo Nacional de Educación Superior - CESU, 2015, art. 4), plantea en sus Lineamientos para la Acreditación Institucional la capacidad que debe tener toda institución de cumplir con su misión, sus objetivos y su naturaleza de manera articulada con el proyecto institucional.

Y el CNA precisa, para las IES, la necesidad de expresar orgánicamente estos elementos: formulación de la misión, propósitos y objetivos, administración y gestión de los programas, interacción de las instituciones y sus currículos con el medio externo, formación y dinámica de las comunidades académicas, procesos y programas de formación integral, desarrollo de las funciones sustantivas (docencia, investigación, proyección social), manejo de los recursos físicos y financieros, seguimiento de las políticas de gestión, estructura organizacional y políticas de bienestar. (Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, 2014c, p. 8)

**UNIVERSIDAD:** Dentro de la categoría de las Instituciones de Educación Superior son aquellas que:

Desempeñan con criterio de universalidad las siguientes actividades: la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas; y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas instituciones están facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados, de conformidad con la ley. Referencia: Artículo 19º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

**VISIÓN:** Es la mirada que tiene una institución reconociendo su presente para avanzar hacia el futuro:

Toda institución humana requiere educar la mirada sobre sí misma, de modo que se propicie en ella la construcción de un sentido para la acción y una cierta conciencia de su pasado y de su futuro. En ese sentido y en esa conciencia se expresa la visión específica de la institución. Esta visión es una construcción mental de la institución, en la cual se integran los fines, la estructura y los procesos que le dan forma. Allí se recogen, para el caso de las instituciones de educación superior, las características de la población objeto de atención, el perfil propio de sus funciones (docencia, investigación, extensión o proyección social) y la cooperación internacional, el tipo de servicios que pretende ofrecer, la estructura de su gobierno y la manera de relacionarse con su entorno educativo y social. (Consejo Nacional de Acreditación, 2009)

## INTRODUCCIÓN

La Educación Superior permite que la sociedad en su conjunto se prepare para enfrentar el presente y construir el mañana. Los mayores avances científicos y sus consecuentes implementaciones para el desarrollo de la sociedad parten del seno de la Universidad, pues históricamente es el lugar donde se piensan, se crean y re-crean los cambios y dinámicas a nivel político, económico, social, cultural, ambiental. Tamaña tarea se ha complejizado cada vez más, de manera que las Instituciones de Educación Superior deben contar con estructuras que dinamicen los avances que pretenden generar.

Particularmente, en Colombia existen normas y entidades que exigen y regulan a las instituciones para que respondan con mayor calidad a los retos que la sociedad les impone. En este sentido, existe un elemento orientador de las acciones de las Instituciones de Educación Superior desde el cual se articulan la misión, la visión, los principios institucionales, el modelo educativo, el perfil del egresado y la forma como cada institución entiende la implementación de las funciones sustantivas de la Educación Superior: la docencia, la investigación y la proyección social; este elemento es el Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI).

A partir de este constructo teórico se disponen unas prácticas gerenciales que permiten materializar los mecanismos académicos y administrativos para su implementación. En relación con el fin de educar y con las transformaciones sociales que genera la Educación Superior, se puede hablar entonces de la Gerencia Educativa y la Gerencia Social como áreas dinamizadoras de las prácticas gerenciales.

Este trabajo indagó sobre la relación de las prácticas gerenciales realizadas en tres instituciones de educación superior: la Universidad EAFIT, la Corporación Universitaria Minuto

de Dios UNIMINUTO Seccional Bello (en adelante UNIMINUTO) y el Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria (en adelante TdeA), con los planteamientos de sus PEI.

El problema identificado se centra en cómo se percibe la materialización de la función social de las Instituciones de Educación Superior en los contextos y en las personas. Particularmente se responde a la pregunta: ¿Cómo perciben los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de administración de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia, la articulación entre el PEI y las prácticas gerenciales?

Como antecedentes a esta investigación se identifican diversas investigaciones sobre Gerencia Educativa que dan cuenta de cómo el PEI incide en la transformación institucional, sin embargo, se reconoce también que son pocas las investigaciones sobre la Gerencia de las Instituciones de Educación Superior, dando cuenta de la pertinencia del presente estudio.

Se suma a la pertinencia de este trabajo, la indagación sobre la relación que tienen las decisiones que se toman de tipo gerencial con los grandes metas trazadas a nivel institucional, y la percepción que tienen los actores implicados (docentes, estudiantes, administrativos), sobre la forma como las instituciones logran transformarse y transformar sus entornos.

En cuanto a la metodología, se trata de una investigación cualitativa de tipo descriptivo, con un tipo de muestra intencionada no probabilística, tanto para las instituciones seleccionadas como para el universo de la población estudiada, con el objetivo de comprender desde las percepciones de los participantes, el objeto de investigación abordado. Se seleccionaron instituciones con orientaciones diferentes de su misión institucional y del carácter estatutario, a este criterio se le sumó la selección de poblaciones en procesos de formación similar: estudiantes de los dos últimos semestres de los programas de administración financiera o afín, además

docentes y administrativos. Esto con el fin de contrastar similitudes y diferencias en las percepciones de las instituciones.

En las páginas siguientes se espera que el lector encuentre la respuesta a dicha pregunta. En el capítulo 1, se analizan los resultados evidenciando las percepciones de la población objeto del estudio acerca de la apropiación del PEI. En el capítulo 2, se describen las prácticas gerenciales percibidas haciendo un análisis de las encuestas y las entrevistas. En el capítulo 3, se relacionan los hallazgos y análisis de los capítulos anteriores para revisar cómo las prácticas percibidas inciden en la apropiación del PEI. En el capítulo 4, se presenta un análisis comparativo de las instituciones según las relaciones encontradas entre el PEI y las prácticas gerenciales.

El texto finaliza con conclusiones y recomendaciones sobre los factores que deben tener en cuenta las Instituciones de Educación Superior a la hora de tomar decisiones para materializar sus PEI, haciendo énfasis en procesos claves como la visibilidad de las acciones, la articulación entre procesos académicos y administrativos y la vinculación de la comunidad académica en la toma de decisiones. Estos aspectos pueden ser tomados en cuenta por las Instituciones de Educación Superior, para mejorar sus procesos y por ende los impactos que quieren generar.

## **1. Presentación de la situación de estudio**

### ***1.1. Planteamiento del problema***

La función social de la Educación Superior es generar conocimiento para el desarrollo de la humanidad, así como también la de formar ciudadanos comprometidos socialmente con la realidad, planteando siempre formas renovadas de ser, conocer, hacer y convivir (Delors et al., 1997)\*. Esta misión se ve plasmada en el tipo de sujeto que pretenden formar las Instituciones de

Educación Superior y en las prácticas gerenciales que concretizan las disposiciones institucionales para tal fin.

En este sentido, se desconoce cómo estudiantes, docentes y administrativos perciben las prácticas gerenciales que materializan los Proyectos Educativos Institucionales -PEI-. Específicamente, se desconoce cómo estos grupos de interés perciben que las prácticas gerenciales estén orientadas a llevar a cabo las disposiciones institucionales en cuanto a su misión, visión, principios, modelo educativo, política de calidad, estructura de participación, entre otras.

Además, también se desconoce, cómo incide la naturaleza de las Instituciones de Educación Superior en las percepciones de las prácticas gerenciales por parte de sus estudiantes, docentes y administrativos, es decir, ¿qué diferencias y similitudes se encuentran entre las prácticas gerenciales de las Universidades y las Instituciones Universitarias, entre los sectores Públicos y Privados, entre las instituciones profesionalizantes y las orientadas al desarrollo del conocimiento desde la investigación?

Son las personas que habitan los espacios institucionales, quienes se ven influenciadas por tales prácticas gerenciales, y también las que deciden cómo se materializan las intenciones de un PEI a través de estrategias y decisiones gerenciales. Es así necesario explorar con los actores directamente involucrados su percepción.

En definitiva, esta investigación responde a la pregunta de cómo perciben los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de administración de las instituciones de educación superior EAFIT, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO- y el Tecnológico de Antioquia, la articulación entre el PEI y las prácticas gerenciales.

## *1.2. Antecedentes*

Para construir los antecedentes en este trabajo investigativo: Articulación entre el Proyecto Educativo Institucional y las prácticas gerenciales en Instituciones de Educación Superior, se hizo un rastreo de las investigaciones que abordaran el término gestión o gerencia educativa, luego se abordó la categoría de gerencia social, las cuales indudablemente van de la mano y guardan total relación.

La pesquisa de la gerencia educativa arrojó que las investigaciones en general se han enfocado a la gerencia en el campo de la educación básica y media, siendo pocos los trabajos investigativos a nivel de educación superior.

Por consiguiente las investigaciones encontradas en gerencia educativa, dan cuenta de las siguientes temáticas:

- El rol del gerente educativo
- Las estrategias de la gerencia educativa
- La articulación de la gestión educativa
- El pensamiento sistémico en la gerencia educativa

Donde se obtuvo mayores resultados en la revisión de trabajos investigativos relacionados con el tema de la gerencia educativa fue en las universidades:

- Universidad Distrital Francisco José de Caldas, con su posgrado Especialización en Gerencia de Proyectos Educativos Institucionales.
- Universidad Católica De Manizales, con su posgrado Especialización en Gerencia Educativa

Un trabajo bien interesante para analizar el recorrido del término de gerencia, fue un trabajo de grado denominado: Estado del arte sobre las tendencias y perspectivas de la gerencia educativa en la Facultad de Educación - Universidad San Buenaventura Seccional Medellín entre los años 2007 -2012, trabajo realizado en el marco del pregrado en Licenciatura Educativa. Dicho trabajo reúne un recorrido por los términos administración, gestión y gerencia educativa desde el contexto latinoamericano (Agudelo Idárraga et al., 2013).

La gerencia educativa también se ha enfocado en aportar soluciones frente al mejoramiento de la cultura o clima organizacional, por ello se pudieron encontrar varios trabajos relacionados, se destaca el trabajo de grado “Estrategias de gerencia educativa para fortalecer la cultura organizacional, en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro, Quindío”, el cual realiza una serie de propuestas estratégicas, que buscan fortalecer las prácticas gerenciales y la articulación de los actores escolares (Antía García & Mosquera Hermosa, 2012).

En cuanto a la gestión educativa, el trabajo de grado “Articulación de la Gestión Educativa (Directiva, Académica, Comunitaria, y Administrativa Financiera) en La Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo”. El proyecto tuvo como fin articular los planes, programas y proyectos de la gestión educativa, permitiendo un mejoramiento del clima organizacional desde el fortalecimiento del liderazgo gerencial e involucrando la comunidad educativa poniendo en común el horizonte institucional, objetivos y metas institucionales; además de empoderar a los miembros de la institución de los procesos educativos (Martínez González et al., 2012).

Con relación al Proyecto Educativo Institucional –PEI-, se encontró el trabajo de grado: Gerencia del PEI en las organizaciones escolares de la educación básica del distrito: Colegio Patio Bonito 1. El proyecto buscaba establecer una serie de propuestas gerenciales con enfoque estratégico, teniendo en cuenta la comunidad educativa (Borda & Díaz, Alexandra, 2009).

Son muchos los artículos de revista encontrados frente a la gerencia educativa o gestión educativa, en su gran mayoría de corte reflexivo, donde dejan al lector la posibilidad de realizarse una serie de preguntas o reflexiones en torno a la temática, pocos son los artículos que nacen de investigaciones.

En concordancia con esas tendencias escriturales frente a la gerencia educativa, están las apuestas desde los gobiernos locales, nacionales e internacionales por la educación superior en relación con la gerencia social desde el ámbito educativo. En ese sentido se encuentra a nivel nacional programas como, Ser Pilo Paga, el cual propone:

Hacer de Colombia el país más educado de América Latina es el principal propósito para el 2025, para ello se deben redoblar los esfuerzos y las acciones de manera que se amplíe la cobertura con calidad y así mejorar la pertinencia de los programas educativos

El Gobierno Nacional, consciente de que la educación es un derecho de la persona y la educación superior un servicio público que tiene una función social que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, la tecnología y los demás bienes y valores de la cultura, y que uno de los principales factores para lograr el desarrollo de una sociedad es la formación de capital humano, decide orientar sus esfuerzos a fomentar la educación superior que responda con calidad, equidad y eficiencia a los requerimientos de formación de los individuos de la sociedad. (Ministerio de Educación Nacional, 2015)

En relación a lo anterior, se encuentra el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social -INDES- quien también ha promovido una serie de investigaciones y escritos en torno al tema de gerencia social enfocada a lo educativo.

Como antecedente primordial para esta investigación también se tiene la experiencia adquirida por parte de los autores en el ámbito educativo y en el ámbito social. En este sentido, UNIMINUTO se constituye en un referente básico e inspirador para abordar la pregunta

investigativa. UNIMINUTO es una Institución Universitaria que ha venido creciendo de manera significativa en sus 23 años de existencia, es la que estimula el trabajo investigativo que quiere develar la articulación entre el PEI y las prácticas gerenciales.

Se suma a éstos antecedentes la Universidad EAFIT, que por medio de la Maestría de Gerencia de Empresas sociales para la innovación Social y el Desarrollo local, hace que los investigadores logren develar una posible y necesaria articulación entre la gerencia y la educación, como oportunidades para generar desarrollo en diversas esferas.

Cómo experiencia significativa en el quehacer diario de la Alcaldía de Medellín y con aplicación el concepto de Gerencial Social, encontramos el programa Medellín Solidaria, el cual propone:

Mejorar la calidad de vida de los hogares en condición de extrema pobreza, motivando su autonomía y acercándoles diversas oportunidades con los programas, proyectos y servicios públicos y privados de las organizaciones municipales y nacionales.

Considerado como programa bandera, Medellín Solidaria se encuentra dentro de la línea 2 del ambicioso plan para el cuatrienio 2012-2015, denominada: Equidad, prioridad de la sociedad y el gobierno.

La estrategia cuenta para este período con un presupuesto de 79 mil 200 millones de pesos y una meta de atención de 60 mil hogares, de los cuales 45 mil se encuentran en condiciones de pobreza extrema. Son 55.000 familias las que son beneficiarias de ese programa y, son 14.000 hogares los que se han promovido saliendo de la pobreza extrema desde que inició el programa en el 2009.

Acompañamiento familiar y gestión de oportunidades sociales a los hogares focalizados por el programa Medellín Solidaria como estrategia de superación de la pobreza, reconociendo la promoción de la salud (Principio de Atención Primaria en Salud (APS)), como elemento constitutivo primordial del bienestar social. (Metrosalud). (Alcaldía de Medellín, 2015)

Estas condiciones permiten evidenciar que la Gerencia Social ha pasado de concepto a una práctica gerencial de las entidades públicas que generan transformación y a los investigadores les permite ampliar su conocimiento sobre las prácticas gerenciales relacionadas con el ámbito social.

### ***1.3. Justificación***

Indagar sobre las prácticas gerenciales en la Educación Superior, permite develar cómo las decisiones afectan las dinámicas institucionales, en aras de cumplir con los objetivos de la organización. Este aspecto en sí es provocador, pues permite dilucidar en qué medida las IES son socialmente responsables a partir, no de los documentos institucionales ni de sus prácticas cotidianas, sino desde la forma como se toman decisiones.

Otro elemento importante, es la forma como se percibe que estas decisiones estén alineadas con las intenciones institucionales, en este caso, es sumamente valioso conocer cómo estudiantes, docentes y administrativos perciben que la realidad institucional esté relacionada con el ideal que plantea.

En este sentido, la investigación identifica los tipos de decisiones, acciones y estrategias que permiten llevar a cabo las intenciones de los PEI, además, posibilita identificar las que a su vez no son efectivas en la materialización de sus presupuestos. Por otra parte, permite identificar semejanzas y diferencias entre la forma como tres Instituciones de Educación Superior resuelven sus dificultades cotidianas y generan procesos a mediano y largo plazo para su mejoramiento, en el marco de su identidad.

Por otra parte, existen múltiples desarrollos acerca de la gestión de la Educación Superior, desde la gerencia educativa, sin embargo, pocos se preguntan cómo estas decisiones trascienden el ámbito de la educación y tienen impacto en la sociedad, en el fortalecimiento del perfil del egresado y por ende en el impacto que este pueda tener en el medio. En este sentido, se hace pertinente la investigación en cuanto se pregunta por la gerencia en términos sociales, no

meramente educativos. Este es un elemento importante también a nivel teórico, pues la gerencia social permite dar una mirada desde los fines sociales que busca la Educación Superior.

También es importante considerar que los resultados de este estudio servirán para que las IES investigadas mejoren su quehacer en cuanto a la manera como se toman las decisiones y fortalezcan procesos como la participación de los grupos de interés, la gestión de la calidad, la incorporación de los PEI en las dinámicas y decisiones que toman diferentes personas a diario en pro del cumplimiento de la misión.

En cuanto a la metodología, el estudio no pretende ser concluyente frente a la manera como las prácticas gerenciales se alejan o acercan a los fines de las instituciones indagadas, sino describir cómo se percibe tal alineación desde los mismos actores. Realizar el estudio con este enfoque es en sí un ejercicio con un alto contenido ético, pues no coloca a los investigadores ni sus resultados en el papel de jueces, sino que les permite brindar elementos para que las mismas instituciones analicen sus prácticas y asuman posturas a partir de una mirada externa como la que pretende la investigación.

#### ***1.4. Formulación de la pregunta***

¿Cómo perciben los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de administración de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia, la articulación entre el PEI y las prácticas gerenciales?

### **2. Objetivos**

#### ***2.1. Objetivo General***

Evidenciar las percepciones que tienen los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de administración y directivos de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia, sobre la articulación entre el PEI y las prácticas gerenciales.

#### ***2.2. Objetivos Específicos***

- Identificar la apropiación que tienen del PEI, los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de administración de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia.
- Develar las prácticas gerenciales que perciben los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de administración de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia.
- Establecer la relación existente entre las prácticas gerenciales percibidas y la apropiación de los PEI.

- Reconocer elementos similares y diferenciadores entre la forma como las IES perciben la materialización de sus PEI con sus prácticas gerenciales.

### **3. Marco Referencial Conceptual**

#### ***3.1. Gerencia***

El término gerencia se relaciona en el Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 2001) con las palabras “gestión” y “administración”. El verbo “gestionar” significa “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera”, mientras que una de las acepciones de “administrar” es: Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

Se infiere entonces que la gerencia es la capacidad de liderar procesos de administración de recursos humanos, físicos, financieros, naturales y sociales en pro del alcance de objetivos o metas en el corto, mediano y largo plazo.

Dos asuntos son importantes acá, el primero, la toma de decisiones, efectivamente la gerencia consiste en tomar decisiones para la administración de recursos dispuestos para el alcance de uno o varios objetivos, el segundo es el liderazgo, pues la toma de decisiones requiere además la gestión de procesos.

Desde una visión más técnica del concepto, Guédez (Citado por Cedeño, 2001) afirma: Las fases que van desde la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones hasta la materialización de los objetivos propuestos, constituyen de alguna manera el esquema gerencial de cualquier organización. Indica que la gerencia es un proceso y se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones:

- a. dimensión estructurada: porque se apoya en principios válidos y sistematizados. Supone tres sub-procesos: planificar, organizar, y evaluar.
- b. dimensión desestructurada y asimétrica: se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes. Esta dimensión comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir o gerenciar. (p.581)

Los atributos o características dadas a la gerencia permiten ahondar en la forma de hacer gestión:

Por el hecho de que toda estructura social está integrada por una comunidad de seres humanos, a través de la gerencia se logrará la verdadera actuación y cohesión de las personas en cuanto a sus acciones; en otras palabras, el rol del gerente organizacional se encuentra inmerso en la responsabilidad y atribución de tomar decisiones, guiar, informar y permitir la participación de todos y cada uno de los involucrados en el proceso social.(Rodríguez, 2011, p. 49)

Para este estudio, se requiere profundizar en la gerencia social y en la educativa, pues desde allí se analizarán luego las prácticas gerenciales.

### ***3.2. Gerencia Social***

Variadas acepciones tiene esta categoría de análisis, pero a diferencia de otros términos, no son radicalmente diferentes unas con otras, sino que presentan diferentes aristas del énfasis en la gestión de procesos sociales. Al respecto, Mokate y Saavedra (2005) sostienen que este concepto se refiere al proceso que surge para responder a la demanda de eficacia y eficiencia en el campo del desarrollo social:

La gerencia social surge como un campo para enfrentar esta demanda, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes para la ciudadanía, promoviendo así el logro de un desarrollo social equitativo y sostenible. (p. 5)

Es importante reconocer en el concepto las combinaciones del campo de la administración con el campo social, una amalgama que inicialmente pareciera yuxtapuesta debido a que la eficacia y la eficiencia son factores heredados del mundo empresarial, inscrito en la lógica de producción de bienes y servicios para responder a las exigencias de la economía del mercado. Sin embargo, diferentes autores afirman que precisamente esa lógica es necesaria para la gestión adecuada de los recursos del ámbito social, como por ejemplo Lorenzelli(2004), quien habla de la generación de valor: “la gerencia social estaría caracterizada por el conjunto de técnicas, saberes e instrumentos destinados a generar valor para la sociedad a través de la ejecución de programas y proyectos sociales”(p. 121).

Profundizando en los aportes de la gerencia a la gestión del desarrollo social, existen procesos y herramientas que en definitiva, son los que permiten una adecuada transformación de las personas y los entornos:

La „gerencia“ dentro de la gerencia social incluye procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño e incorpora procesos relacionales y políticos de diálogo, movilización de apoyo, deliberación, generación de consensos y toma de decisiones... Ésta, a su vez, retoma la idea de que la gerencia es un proceso que implica asumir y cumplir responsabilidades con respecto al desempeño de un sistema. En este caso, se trata de un „sistema“ que contempla el entorno social, el entorno organizacional, los recursos físicos, financieros, humanos, organizacionales y políticos y los procesos que interactúan e interrelacionan hacia determinados fines.(Mokate & Saavedra, 2005, p. 6)

En este sentido, teniendo claridades acerca de las herramientas, es clave identificarlas características de los programas sociales que la gerencia social atiende en campos como educación, salud, desarrollo rural y urbano, mejoramiento de condiciones básicas de calidad de vida. Al respecto, Bernardo Kliksberg (1996) plantea las siguientes:

- Objetivos de programas sociales de mediano y largo plazo con metas múltiples y heterogéneas.
- Variables de los contextos que inciden en el funcionamiento efectivo de programas sociales.
- Múltiples actores con diferentes intereses, desde los habitantes de los territorios hasta las entidades públicas y privadas que participan de planes, programas y proyectos, generando redes de interdependencia.
- Presiones externas para la gerencia social, de acuerdo con las complejidades del territorio y los intereses de diferentes actores.
- Necesidad explícita de promover la participación activa de las comunidades en los territorios para la sostenibilidad a largo plazo.
- Evaluación constante y transparencia activa de la gestión.
- Enfrentamiento de incertidumbres dadas las complejidades antes mencionadas. (p. 3-5)

Es así como la gerencia social promueve el desarrollo integral e incluyente, teniendo en cuenta las interrelaciones entre los ámbitos local, regional, nacional y global, pero apostando principalmente por el desarrollo endógeno, es decir, por la potenciación de las capacidades intrínsecas de las personas y los territorios, y buscando la articulación y el equilibrio de los ámbitos político, social, cultural, ambiental, económico.

Finalmente, para este estudio es fundamental relacionar la gerencia social con la educación como ámbito específico desde el que se promueve el desarrollo. Al respecto, comenta D'Eramo (2002) que es válido hacer una analogía entre docentes, supervisores y directivos con el gerente

social en cuanto gestores de políticas, programas y proyectos en un marco con intenciones y regulaciones desde el ámbito público y con un énfasis en la educación:

En estos ámbitos [escolares y áulicos] se desarrollan actividades de gerencia social tanto en lo que se refiere a la ejecución de acciones y a la evaluación de resultados, definidos y esperados desde el nivel de decisión macro, como en lo relativo a la formación de proyectos (institucional y áulico) con la adecuada identificación y jerarquización de objetivos y la aplicación de mecanismos de seguimiento y evaluación. (D'Eramo, 2002, p. 88)

### ***3.3. Gerencia Educativa***

La educación como ámbito privilegiado del desarrollo implica procesos de gestión acordes con las dinámicas actuales, que posibiliten hacer lectura adecuada de las complejidades de la realidad y aseguren un camino de formación para la transformación:

Así como en las aulas se expresan las dimensiones públicas y privadas de los conocimientos y de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en la institución se manifiestan los conocimientos emanados de las políticas públicas y las decisiones curriculares, procesos que delimitan las relaciones entre las escuelas y su contexto. (Pagano, n.d., p. 16)

En este sentido, la relación Educación – Sociedad es no sólo determinante, sino necesaria, aunque en la práctica se perciben currículos descontextualizados y desprovistos de herramientas que permitan aprender soluciones para la vida.

El punto focal de una reforma educativa para este siglo XXI debe ser la elevación significativa y generalizada de la calidad de la educación, su principal desafío, en esa dirección sería articular las necesidades y demandas actuales de la sociedad de formar maestros bien preparados con

conocimientos actualizados sobre liderazgo ético de gestión de calidad, formados con nuevos medios tecnológicos, acompañados de modelos didácticos eficaces, con diseños y revisiones pertinentes del currículo escolar, con investigaciones que iluminen los problemas, con desarrollo experimental e imaginación creadora, que pueden venir de un educación superior que sea ella misma, también de alta calidad.(Salazar, 2004, pp. 194–195)

Pues bien, este es el contexto en el que debe operar la gerencia educativa. Su tarea consiste en articular procesos organizacionales de forma eficaz y eficiente para garantizar la excelencia de la misión de educar. En este orden de ideas, es importante precisar que este tipo de gerencia trabaja con un intangible como meta, y es no sólo el aprendizaje de los educandos sino también las transformaciones que ellos logran a partir de lo que aprenden.

Existe además un factor determinante para gerencia educativa a la hora de garantizar impacto significativo, y que sirve como herramienta clave para la sostenibilidad de las instituciones: la gestión de la calidad educativa, “un conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, realizar, evaluar y mejorar la gestión de una institución” (Salazar, 2004, p. 200). También menciona Salazar (2004) que el reto de la educación para el siglo XXI es precisamente la elevación de la calidad, sobre todo en referencia a la formación integral de maestros, para que puedan responder a las necesidades de los contextos y de los educandos contemporáneos.

La Ley General de Educación (1994) pone un énfasis especial en los factores de la calidad de la educación: “la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo” (Art. 4º).

Desde el ámbito de la gerencia todos estos aspectos deben ser tenidos en cuenta para que de manera estratégica se procure no sólo por responder a las exigencias de los entes públicos, sino sobre todo por generar una cultura del mejoramiento continuo en beneficio de la misión de educar, pues también es un riesgo que la gerencia, en aras de llevar a la institución a una cultura de calidad, descuide la cotidianidad de los procesos enseñanza – aprendizaje, donde es clave escuchar, tener en cuenta e incluir a todos los grupos de interés (stakeholders), quienes son el espejo donde instituciones se deben mirar constantemente y reconocerse en ese proceso de mejora continua.

Desde una visión crítica de los sistemas de calidad empresarial aplicados a la educación, Murillo (2009, p. 143) indica que bajo una lógica fordista de calidad implementada en las instituciones, donde sólo hay un esmero por el mejoramiento de procesos en relación con el educando como cliente-producto, se puede lograr incluso reconocimiento, certificación y valoración por parte de la sociedad.

Sin embargo muchas de estas instituciones se caracterizan por sus vacíos pedagógicos en los proyectos educativos institucionales, por sistemas de participación ineficaces con sus grupos de interés, por falencias en sus estrategias financieras, y por otro número de irregularidades que no alcanzan a cubrir las certificaciones de calidad, y que en definitivas cuentas son responsabilidades de la gerencia educativa.

Por lo tanto, es necesario reconocer las particularidades de la gestión de la calidad en la educación, a diferencia de la calidad orientada solamente al mundo empresarial. Al respecto, Sander(1996) comenta:

Es posible valorar la educación en términos políticos y académicos. La calidad política de la educación refleja su capacidad por alcanzar los fines y objetivos políticos y culturales de la sociedad. La calidad académica define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso

educativo. También es posible valorar la educación en términos individuales y en términos colectivos. La calidad individual define la contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva y del interés personal. La calidad colectiva mide la contribución de la educación a la promoción de la equidad social y del bien común. (Sander, 1996, p. 7)

Especificando las características de la calidad en la Educación Superior, en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (UNESCO, 2009) se hace un llamado a su calidad política y colectiva, pidiendo a la universidad que asuma su liderazgo frente a los principales retos mundiales a nivel social, promoviendo el desarrollo sostenible, la paz, el pensamiento crítico, la ciudadanía activa, los derechos humanos, la equidad de género, en un marco de formación humana integral. En cuanto a la calidad académica y personal, la conferencia exige planeación educativa, investigaciones pedagógicas, mejoramiento de estrategias didácticas, formación adecuada de docentes, ampliación de la cobertura, acceso a becas y la articulación de la triple hélice: Universidad – Empresa – Estado.

El modelo innovador de la triple hélice, en el que convergen las esferas institucionales académicas, industriales y gubernamentales y cada una asume el papel de las otras, ha sido interpretado de diferentes formas en distintas partes del mundo. En países donde la interfaz marcha bien, sea que ocurra de abajo arriba, a través de las interacciones de individuos y organizaciones de diferentes institucionales, o de arriba abajo, estimulado por decisiones políticas, el modelo triple hélice puede ser considerado como un fenómeno empírico. En otras partes del mundo, por ejemplo en América Latina, donde industria y universidad tradicionalmente han existido apartadas una de otra, con la academia integrando el sector gubernamental, a veces la triple hélice es tomada como un modelo normativo. Algunos ven ello un objeto para esforzarse y lograr un cambio dirigido al mejoramiento de las perspectivas innovadoras. (Etzkowitz, 2002, p. 5- 6).

Es así como la gerencia de la educación tiene el reto de articular todas estas intenciones en la forma de ejercer el gobierno en cada contexto, población y territorio objetivo. Y efectivamente para lograr este cometido se necesita una planeación estratégica que materialice la gestión administrativa, la resolución de conflictos, el posicionamiento en el medio y en especial la consolidación de un currículo que articule a las personas y a los procesos en el desarrollo de las funciones sustantivas de la Educación Superior: Docencia, Investigación y Proyección Social.

Acerca de la relación Universidad – Empresa – Estado es vital que la gerencia educativa defina de entrada las condiciones del relacionamiento y precise el para qué, respondiendo no sólo a la filosofía institucional sino también a las expectativas de los otros dos sectores.

Al respecto, dos son los objetivos principales de la relación Universidad – Empresa y Estado. Uno, la construcción de procesos de formación cada vez más pertinentes en el medio. En este sentido tanto empresa como Estado deben convertirse para la Educación Superior en sus aliados estratégicos, haciendo devoluciones y seguimiento constante de las demandas socio económicas, de manera que se pueda actualizar el currículo continuamente.

El otro objetivo es el aprovechamiento mutuo de las ofertas y capacidades de cada ente, donde la Universidad posibilita desarrollos en acuerdo con los otros dos sectores:

Los planteamientos de las nuevas teorías del desarrollo, otorgan un papel preponderante a las diferentes instituciones que intervienen en los procesos de ciencia y tecnología I+D+I aplicados. De aquí que las alianzas entre Universidad, empresa y Estado se estén fortaleciendo como medios determinantes de los sistemas de innovación. Así, las instituciones universitarias se constituyen en auténticas aliadas del progreso social, cultural y económico... (Corredor, 2003, p. 139)

La gerencia educativa es el área donde se materializa la articulación entre Universidad – Empresa – Estado, y desde la que se procura por favorecer alianzas estratégicas y hacer

seguimiento a los planes, programas y proyectos que de allí se desprendan. En este sentido, también es importante considerar cómo la visión gerencial favorece los procesos de innovación y desarrollo, desde la articulación de la Triple Hélice y de la construcción de redes locales, nacionales e internacionales.

### ***3.4. Prácticas Gerenciales***

Luego de desarrollar los conceptos de gerencia social y gerencia educativa, es necesario abordar teóricamente la definición de estos elementos en términos prácticos, es decir, este apartado pretende definir qué se entiende por el ejercicio práctico de las disposiciones gerenciales, teniendo en cuenta las implicaciones de ser, en el caso de la Educación Superior, un ejercicio con impacto social en el contexto educativo.

En cuanto a las prácticas de gerencia social, Barzelay y Cortázar (2004) proponen una definición: “métodos específicos que utilizan los gerentes sociales para interactuar con situaciones problemáticas referidas al campo del desarrollo social y/o al desempeño de las organizaciones y programas sociales, y de las cuales se esperan determinados resultados valiosos”(p. 9).

Esta definición hace énfasis en la solución de problemas a partir de la aplicación de la teoría de la gerencia a través métodos concretos utilizados por gerentes para la solución de dificultades o el mejoramiento de condiciones para alcanzar objetivos organizacionales y sociales. En este sentido, la definición es aplicable a las prácticas de gerencia de la Educación Superior ya que en primer lugar, permite analizarlas desde los métodos empleados para la solución de problemas,

además posibilita incluir a las IES como organizaciones con un objeto social primordial, tal como se había considerado en análisis anteriores.

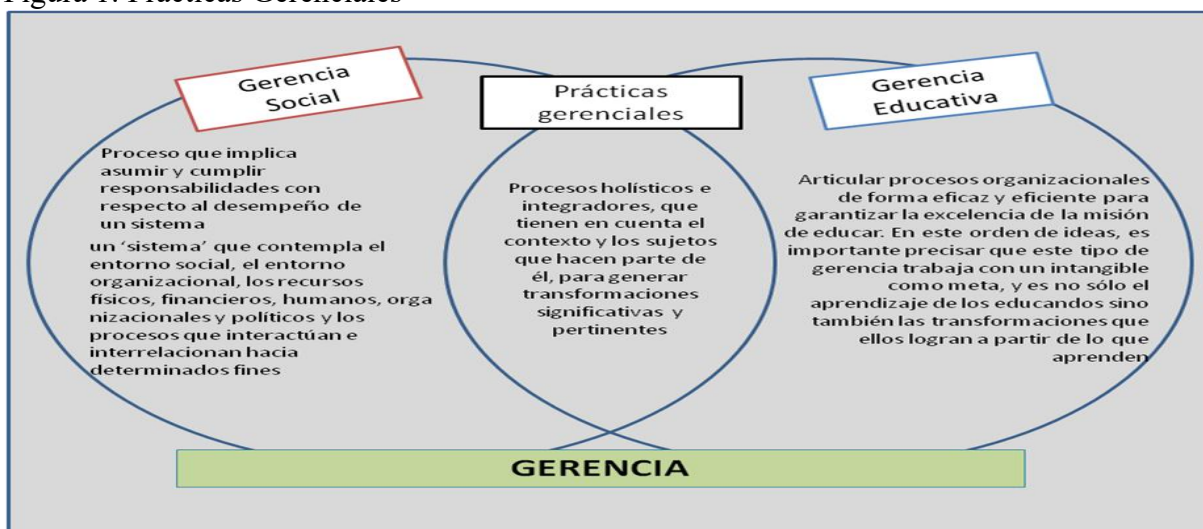
Los autores en mención (Barzelay & Cortázar Velarde, 2004), además presentan tres precisiones sobre la definición: la primera, es que consideran sólo las prácticas que están en relación con situaciones sociales u organizativas que requieren un cambio a través de decisiones gerenciales. La segunda, tales prácticas están orientadas a la generación de resultados valiosos a nivel social, en relación con una población, organización o contexto social beneficiado. La tercera, es que consideran las prácticas gerenciales como procesos:

Un proceso es una secuencia de acciones que se desarrollan en el tiempo y en un contexto dado (Pettigrew, 1997, p. 338). La naturaleza procesual de las prácticas gerenciales exige que ellas sean estudiadas como un todo, es decir, holísticamente. Un proceso sólo se puede comprender como una configuración de eventos en estrecha interacción con el contexto dinámico en el cual tienen lugar. Un enfoque que sólo se concentre en el comportamiento de algunos aspectos (variables) del proceso sería, por el contrario, incapaz de reconstruir la complejidad de la interacción entre acciones, tiempo y contexto. (Barzelay & Cortázar Velarde, 2004, p. 9)

Estas tres precisiones permiten colocar un marco de interpretación de las prácticas gerenciales en la Educación Superior, al considerarlas como procesos que procuran transformaciones significativas para el cumplimiento de las misiones institucionales y con un impacto social percibido por la comunidad académica.

A modo de cierre de este apartado se construye la siguiente gráfica, en ella se quiere resaltar cómo las prácticas gerenciales materializan los ideales de la gerencia educativa y la gerencia social:

Figura 1: Prácticas Gerenciales



Fuente: Elaboración propia

## 4. Aspectos Metodológicos

### 4.1. Tipo De Estudio

Se trata de una investigación cualitativa de tipo descriptivo. En esta se pretende describir aspectos relevantes de una realidad desde la visión de los actores, sin querer con ello llegar a juicios elaborados sobre los hallazgos, sino más bien presentar las percepciones que tienen estos sobre una situación que les atañe:

En la descripción etnográfica el investigador trata de proporcionar una imagen "fiel a la vida" de lo que la gente dice y del modo en que actúa; se deja que las palabras y acciones de las personas hablen por sí mismas. Los estudios descriptivos se caracterizan por un mínimo de interpretación y conceptualización. Están redactados de modo tal que permiten a los lectores extraer sus propias conclusiones y generalizaciones a partir de los datos. (Taylor Steve & Bogdan, 1987, p. 153)

Para llevar a cabo esta metodología, el estudio describe las percepciones de diferentes actores sobre cómo las prácticas gerenciales materializan las intenciones de los Proyectos Educativos Institucionales.

El proceso adelantado fue el siguiente: en primer lugar se hizo una revisión bibliográfica para definir las categorías de interpretación desde la significación de la categoría Gerencia, luego se hizo una revisión de los conceptos subyacentes en los PEI de las instituciones: EAFIT, UNIMINUTO, Instituto Tecnológico de Antioquia, luego se definió la población del estudio: estudiantes, docentes y administrativos de los dos últimos semestres de los programas de administración de empresas de las tres instituciones objeto de estudio de la investigación,

aplicando las técnicas de encuesta y entrevista, para finalmente hacer un análisis de la información recopilada.

#### **4.2. Sujetos**

El estudio utilizó un tipo de muestra no probabilística, tanto para las instituciones seleccionadas como para el universo de la población a estudiar, con el objetivo de comprender desde las percepciones de los participantes, el objeto de investigación abordado.

En este sentido, se definió una muestra intencionada, es decir, que respondiera a criterios para facilitar la comprensión de las prácticas gerenciales. Para la selección de las Instituciones de Educación Superior se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

1. Diferenciación: Se buscaron instituciones que tuvieran orientaciones muy diferentes de su misión institucional: empresarial, social, pública; que tuvieran diferentes ámbitos de operación: públicos y privados; que fueran de diferente orden estatutario: universidades e instituciones universitarias.
2. Similitud: Dentro de cada institución se buscaron programas afines: administración de empresas con énfasis en finanzas; dentro de los programas se escogió una población que estuviera en los dos últimos semestres.

El universo de participantes del estudio estuvo constituido por los grupos de interés internos de las instituciones: estudiantes, docentes y administrativos. En este sentido, conservando los criterios para la muestra antes mencionados, se definió la aplicación de las técnicas de encuesta y entrevista para los estudiantes de los dos últimos semestres de los programas de administración de empresas de las tres instituciones, mientras que para los docentes y administrativos de las instituciones se definió la aplicación de la técnica de entrevista.

#### **4.2.1. Caracterización de las Instituciones**

A continuación se presentan los aspectos más relevantes de las instituciones en cuanto a su historia y los elementos actuales claves de su presente y su futuro.

##### **4.2.1.1. EAFIT**

**Historia:** En primer lugar se creó la escuela de administración y finanzas (EAF) el 4 de mayo de 1960, por parte de 19 empresarios interesados en contar con profesionales a nivel local con formación en administración. En 1962, se creó el Instituto Tecnológico, con lo que se completó el nombre de EAFIT (Universidad EAFIT, 2015b).

En 1963 la institución se traslada al barrio La Aguacatala de Medellín, lugar que ocupa actualmente. En 1971 logra el reconocimiento de “Universidad”. Luego se le dio apertura a las escuelas: Administración e Ingeniería (1979), Ciencias y Humanidades (1997), Derecho (1999), y Economía y Finanzas (2012).

**Naturaleza de la Institución:** Es una institución privada reconocida como Universidad, “pertenece al grupo de las IES que desean combinar la transmisión del conocimiento con la generación de nuevo, y, en este sentido, es una universidad con investigación” (Consejo Superior de la Universidad EAFIT, 2008, p. 15).

**Población estudiantil:** Para el primer semestre de 2015, la institución cuenta con 10.168 estudiantes en pregrado y 3.128 estudiantes de posgrado. Entre el 2009 y el 2015 la institución ha graduado a 11.058 estudiantes de posgrado, y entre el 2008 y el 2015 ha graduado a 8711 estudiantes en pregrado (Universidad EAFIT, 2015a).

**Principales retos estratégicos:** En el desarrollo de su Plan Estratégico 2008-2019 y en aras de cumplir su visión institucional, EAFIT tiene tres ejes estratégicos: Preservar la excelencia

académica, consolidar la universidad de docencia con investigación y mejorar la proyección nacional e internacional de la institución(Universidad EAFIT, 2011, p. 45).

#### **4.2.1.2. UNIMINUTO Seccional Bello**

**Historia:** La obra de El Minuto de Dios fue iniciada por el Padre Rafael García-Herreros con el objetivo de promover el desarrollo integral de personas y comunidades vulnerables mediante diferentes proyectos de educación, empleo, vivienda, salud, espiritualidad. El 5 de septiembre de 1988 se reúnen tres entidades de la Obra para iniciar el proyecto de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

El 1 de agosto de 1990, mediante Resolución 10345 el Ministerio de Educación Nacional da la personería jurídica a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. En 1992 la institución inicia sus actividades educativas con algo más de 200 estudiantes.

Actualmente, la Corporación Universitaria es un sistema multicampus, con una sede central, una seccional y extensiones regionales organizadas como rectorías o vicerrectorías, denominadas sedes, que operan centros regionales, centros tutoriales y Centros Regionales de Educación Superior (CERES), que se expanden en Colombia (Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, 2015a).

La Seccional Bello inició labores durante el segundo semestre de 1998 con un grupo de 15 estudiantes matriculados en el programa de Administración de Empresas; su creación fue normalizada a través del acuerdo N° 012 del 10 de septiembre de 1999 del consejo de fundadores.

Actualmente, la Seccional está compuesta de las siguientes sedes: Bello, Itagüí, Manizales, Chinchiná – Neira, Pereira, Urabá, El Bagre (Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, 2015b).

***Naturaleza de la Institución:*** es una entidad privada concebida con el carácter de “Institución universitaria (conforme a lo establecido en la Ley 30 de 1992) orientada a la docencia, siendo la investigación una función que apoya la docencia y los procesos de proyección social” (Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, 2014a, p. 27).

***Población estudiantil:*** Para el segundo semestre de 2014, la institución cuenta con 11.041 estudiantes en pregrado y 518 estudiantes en especialización. Entre 2010 y 2014 la institución graduó a 1.088 estudiantes de especialización, 958 estudiantes de programas profesionales universitarios y 526 de tecnologías (Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, 2014, p. 32).

***Principales retos estratégicos:*** Dentro del plan de desarrollo de UNIMINUTO 2013-2019 se articulan los planes de desarrollo de todas las sedes del sistema. Específicamente la MEGA de la Seccional Bello orienta a la institución a ser líder en procesos de transformación social, ampliando su cobertura y enmarcada en una cultura de la calidad, la sostenibilidad, la pertinencia y el fortalecimiento institucional (Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, 2014b, p. 32).

#### **4.2.1.3. TdeA**

***Historia:*** La actual Institución comenzó como el Centro Educacional Femenino de Antioquia -CEFA-, el cual comenzó a ofrecer programas de educación superior de tecnología en 1979, a la par de sus programas de educación media vocacional. En este mismo año fue nombrado establecimiento público descentralizado del orden departamental.

El 14 de marzo de 1983, se iniciaron los programas académicos, combinando la metodología presencial y a distancia. En el año de 1992, se separa la oferta y se conforman dos instituciones

independientes: el CEFA y el Tecnológico de Antioquia. Luego, en 1999, comienza a operar en la sede principal de Robledo.

En el año 2008, se adquiere el carácter de Institución Universitaria. Para el primer semestre de 2013, el Tecnológico de Antioquia hace presencia en 81 municipios del departamento (Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria, 2012).

***Naturaleza de la Institución:*** “Es una Institución Universitaria de Educación Superior Estatal; Establecimiento Público del orden Departamental, con patrimonio propio, autonomía administrativa y personería jurídica adscrita a la Gobernación de Antioquia” (Consejo Directivo del Tecnológico de Antioquia, 2009, p. 1).

***Población estudiantil:*** Para el primer semestre de 2012, la institución presenta 11.259 estudiantes matriculados en pregrado. En este mismo año la institución graduó 2.656 estudiantes en pregrado (Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria, 2014, p. 17).

***Principales retos estratégicos:*** En el plan estratégico 2011-2015 del Tecnológico de Antioquia se propone un direccionamiento titulado Educación sin Fronteras, el cual tiene cuatro líneas estratégicas claves: Cobertura con calidad; acreditación de alta calidad de programas académicos con el apoyo de la investigación; regionalización; internacionalización y actualización de la plataforma tecnológica (Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria, 2010).

#### ***4.3. Instrumentos o Técnicas de Información***

**Encuesta:** Esta es una técnica utilizada comúnmente para investigaciones de tipo cuantitativo en la medida en que permite identificar tendencias frente a un fenómeno o postura, sin embargo,

para efectos de esta investigación se utilizó con el fin de caracterizar las percepciones de las personas en su contexto particular, no para generalizar posiciones de los participantes como realidades dadas para las instituciones.

Con base en los criterios expuestos, se implementó el instrumento de la encuesta a 95 estudiantes de los programas de Administración de Empresas de los semestres 9 y 10 de la Universidad Eafit, 159 estudiantes de Administración Financiera de 9 y 10 semestre de UNIMINUTO Seccional Bello, 64 estudiantes de Administración financiera de 9 y 10 semestre de de la institución Universitaria Tecnológico de Antioquia.

Para elaborar el instrumento se definieron categorías que evidencian las intenciones del PEI en las tres IES (Ver anexo 1). Desde cada una se propone una batería de afirmaciones que supondrían las prácticas gerenciales que la institución implementa para materializar el PEI, y que son valoradas por parte del encuestado según la Escala de Likert: “a diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, la escala de Likert nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos” (Oriol Llauradó, 2014)

El instrumento presenta una escala de valoración de 1 a 5 para cada afirmación, donde 1 significa la menor valoración y 5 la mayor. Las afirmaciones presentan un estado ideal de articulación entre las prácticas gerenciales y el Proyecto Educativo Institucional; en este sentido, para la fase de análisis, la valoración cualitativa que se le dio a las respuestas fue la siguiente:

- (1) Muy deficiente
- (2) Deficiente
- (3) Aceptable
- (4) Bueno

(5) Excelente

La información recogida con el diligenciamiento de las encuestas se analizó por institución y por categoría a través de medidas de tendencia central; se utilizaron gráficos para presentar las medias aritméticas obtenidas en la valoración. La información fue recolectada y analizada estadísticamente.

**Entrevista:** La aplicación de esta técnica conserva los criterios de conocimiento antes expuestos. Fue aplicada a un estudiante por institución de los encuestados, además a un docente y a un administrativo por institución, con el fin de profundizar en los hallazgos de la encuesta. De esta manera, las preguntas se definieron de acuerdo con las mismas categorías utilizadas en la encuesta y que evidencian las intenciones del PEI en las tres IES. Tuvo una duración de 30 minutos en promedio para cada participante (Ver anexo 2).

## 5. Resultados

### *5.1. Apropiación del PEI y Prácticas Gerenciales*

#### **5.1.1. Percepciones de la apropiación del PEI en estudiantes, docentes y administrativos**

El Proyecto Educativo Institucional –PEI-, es un documento estratégico que toda Institución de Educación Superior –IES- debe tener, en el se compila su misión, visión, meta institucional, el enfoque educativo, las políticas de calidad, la concepción de las funciones de apoyo, la estructura curricular, entre otros aspectos que son parte fundamental para que una IES opere.

El Consejo Nacional de Educación Superior – CESU (Consejo Nacional de Educación Superior - CESU, 2015, art. 4), plantea en sus Lineamientos para la Acreditación Institucional la capacidad que debe tener toda institución de cumplir con su misión, sus objetivos y su naturaleza de manera articulada con el proyecto institucional.

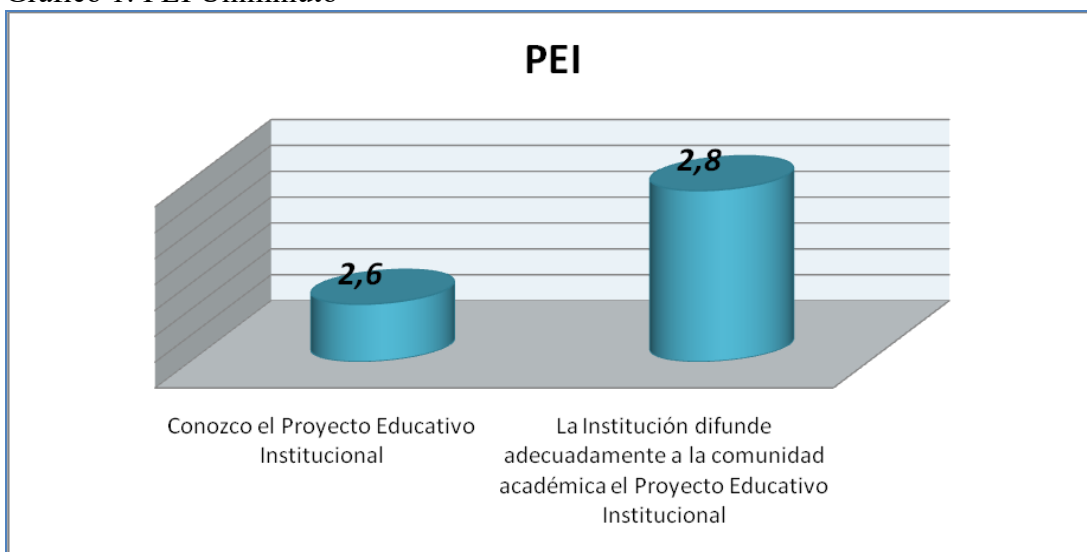
Y el CNA precisa, para las IES, la necesidad de expresar orgánicamente estos elementos: formulación de la misión, propósitos y objetivos, administración y gestión de los programas, interacción de las instituciones y sus currículos con el medio externo, formación y dinámica de las comunidades académicas, procesos y programas de formación integral, desarrollo de las funciones sustantivas (docencia, investigación, proyección social), manejo de los recursos físicos y financieros, seguimiento de las políticas de gestión, estructura organizacional y políticas de bienestar. (Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, 2014c, p. 8)

Por tal razón una práctica gerencial consiste en generar estrategias para que la comunidad académica conozca y se apropie del PEI, ya que es la ruta de navegación que orienta el camino de las IES.

En este sentido, se indagó con los estudiantes sobre la apropiación de los PEI, encontrando en términos generales un desconocimiento o confusión sobre lo que es el PEI, sin embargo, cuando se indagaban por algunos ítems que hacen parte de él, argumentan conocerlo.

### 5.1.1.1. UNIMINUTO

Gráfico 1: PEI Uniminuto



Fuente: Elaboración Propia

La gráfica nos arroja los promedios de las encuestas, las cuales apuntan a que en general los y las estudiantes de la carrera de administración poco conocen el PEI, confirmando dichos resultados la respuesta de la estudiante entrevistada quien afirmaba no conocerlo, aclarando que la responsabilidad de conocer el PEI, no radicaba solo en la institución, sino también en ella como estudiante (Estudiante Uniminuto, comunicación personal, 04/06/2015).

En total relación se encuentra el promedio encontrado frente a la difusión que se hace del PEI, el cual tuvo un resultado entre deficiente y aceptable, ello muestra que la percepción que tienen los y las estudiantes frente a la difusión del PEI no es la más adecuada.

Entre tanto las personas entrevistadas afirmaban que la difusión de los PEI se realiza por medio de:

- Página web
- Capacitaciones al ingresar a la universidad
- En los procesos de autoevaluación
- En algunos cursos impartidos en el currículo (Estudiante Uniminuto, comunicación personal, 04/06/2015)

La misión en una Institución de Educación Superior hace referencia a su carácter diferenciador, así lo expresa el CNA(2009):

La misión hace explícita la visión; es un enunciado que expresa la identidad de la institución, su razón de ser. En ella se manifiesta de manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en adelante y el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia.

Específicamente, en la formulación de esta misión se incorpora la manera propia como una institución de educación superior asume su compromiso en cada una de las dimensiones básicas de su acción; por ello, tal misión ha de ser de dominio público y debe brindar claridad y seguridad a quienes se relacionan con ella; la misión debe ser distinguible, movilizadora y controvertible. Debe, en fin, propiciar el compromiso de los miembros de la comunidad académica con su institución.

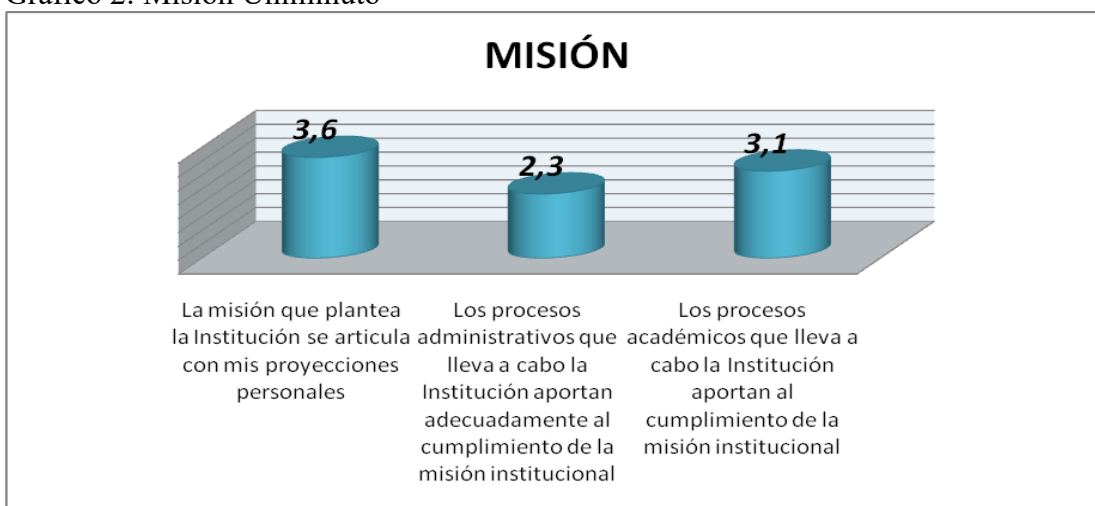
Los elementos de identidad de las Instituciones de Educación Superior antes mencionados hacen parte, en forma más o menos explícita, de la misión de todas las instituciones. Pero cuando el universo de las instituciones se ha hecho tan complejo como hoy en día, se requieren

precisiones mayores para identificar y reconocer los distintos tipos institucionales y para que los usuarios potenciales tengan el conocimiento mínimo necesario para elegir libremente entre ellas; no sólo en términos de recursos y posibilidades de desarrollo profesional, sino en términos de grandes propósitos filosóficos y sociales.

Por ello se indaga en dicho ítem por:

- Articulación de la misión institucional con el proceso personal
- Articulación de los procesos administración con la misión
- Articulación de los procesos académicos con la misión

Grafico 2: Misión Uniminuto



Fuente: Elaboración propia

Con los resultados anteriores se puede evidenciar que las y los estudiantes consideran que la misión de la Universidad medianamente se articula con las proyecciones personales (entre aceptable y bueno). Eso demuestra que las personas encuestadas eligieron la Institución de acuerdo a sus apuestas personales y consideran que la formación que están recibiendo les servirá para llevar a cabo sus metas.

En el segundo ítem, frente a la pregunta si los procesos administrativos aportan a la misión, el promedio encontrado arroja una valoración entre deficiente y aceptable, indicando que las

personas encuestadas perciben una desarticulación entre la misión identificada y los procesos administrativos que ponen en práctica la misión.

En relación con este ítem, el estudiante entrevistado percibe que: “en la parte administrativa no se les ve amor, no servicio, todo es un desgaste” (Estudiante Uniminuto, comunicación personal, 04 de junio de 2015).

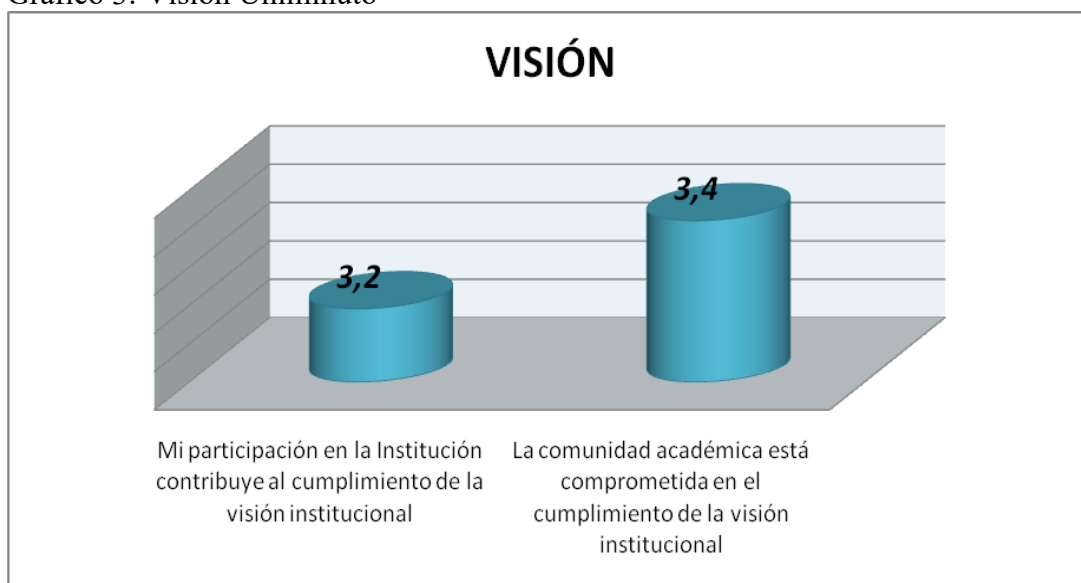
En una escala mayor se encuentra la pregunta sobre los procesos académicos y su aporte a la misión, arroja un resultado aceptable, evidenciando una mayor articulación, sin embargo, no es del todo favorable.

La visión en las Instituciones de Educación Superior plantean sus apuestas a futuro, por ello sus acciones se deben articular para poder dar cumplimiento a tales proyecciones:

Toda institución humana requiere educar la mirada sobre sí misma, de modo que se propicie en ella la construcción de un sentido para la acción y una cierta conciencia de su pasado y de su futuro. En ese sentido y en esa conciencia se expresa la visión específica de la institución. Esta visión es una construcción mental de la institución, en la cual se integran los fines, la estructura y los procesos que le dan forma. Allí se recogen, para el caso de las instituciones de educación superior, las características de la población objeto de atención, el perfil propio de sus funciones (docencia, investigación, extensión o proyección social) y la cooperación internacional, el tipo de servicios que pretende ofrecer, la estructura de su gobierno y la manera de relacionarse con su entorno educativo y social. (Consejo Nacional de Acreditación, 2009)

Por tal razón se indagó por las percepciones que tienen las personas frente a su aporte en el desarrollo de la visión.

Gráfico 3: Visión Uniminuto



Fuente: Elaboración Propia

La gráfica responde a las cuestiones relacionadas con el desarrollo y participación de los actores dentro de la Misión Institucional, de allí se puede evidenciar que las tendencias están relacionadas con una valoración aceptable, es decir, que las personas perciben que su participación no es totalmente relevante para el cumplimiento de la visión y en ese sentido, aunque en una mayor valoración, perciben un similar sentido de compromiso de la comunidad académica para el logro de la misma.

En coherencia se encuentra el promedio obtenido para indagar sobre los principios institucionales, su apropiación y vivencia de la comunidad académica.

Gráfico 4: Principios Uniminuto



Fuente: Elaboración Propia

Los principios son los dispositivos éticos que orientan las IES, en el Proyecto Educativo Institucional, contienen “las ideas centrales que dan cuenta de los énfasis en los valores y principios que orientarán la formación de los y las estudiantes”. (Ministerio de Educación Nacional Gobierno de Chile, 2014, p. 9)

Con relación a la anterior definición y el promedio de las respuestas obtenidas se puede evidenciar que las cifras muestran un mediano acuerdo frente a la vivencia que tiene la comunidad educativa de los principios.

Una de las calificaciones que se encuentra dentro de las cifras que más se acerca a la valoración de “bueno”, es la pregunta realizada frente al contexto, cuya percepción fue significativamente más alta en relación con los demás ítems ya que las personas valoran el aporte que Uniminuto hace al entorno.

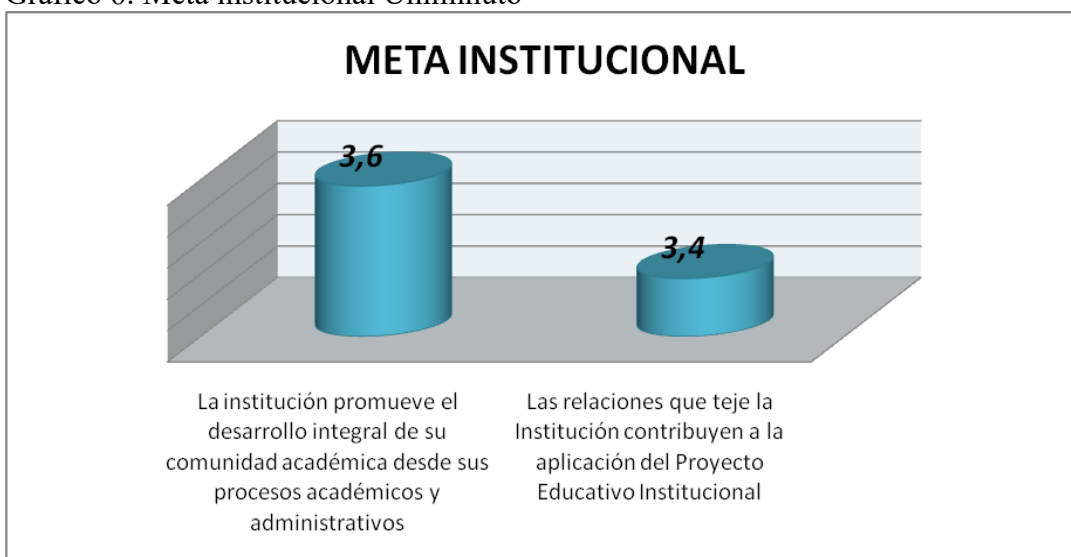
Gráfico 5: Contexto institucional Uniminuto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ítem de meta institucional se indagó por dos aspectos, los cuales se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfico 6: Meta institucional Uniminuto



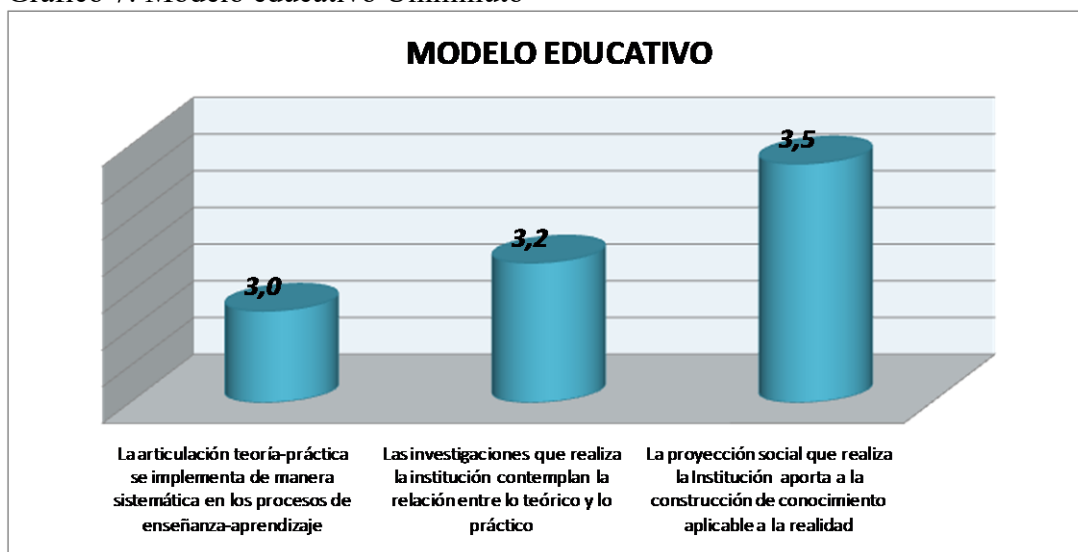
Fuente: Elaboración propia

Los promedios muestran en consonancia con lo que se ha visto en las líneas anteriores un grado de valoración aceptable frente a la promoción del desarrollo integral que hace la institución, siendo más baja la percepción que se tiene de las relaciones que teje la institución

para contribuir a la aplicación del PEI. Esto puede estar relacionado con que los estudiantes no identifican un relacionamiento estratégico con otras entidades.

El PEI contempla la aplicación del modelo educativo, por lo que a los y las estudiantes también se les preguntó por dicho aspecto.

Gráfico 7: Modelo educativo Uniminuto

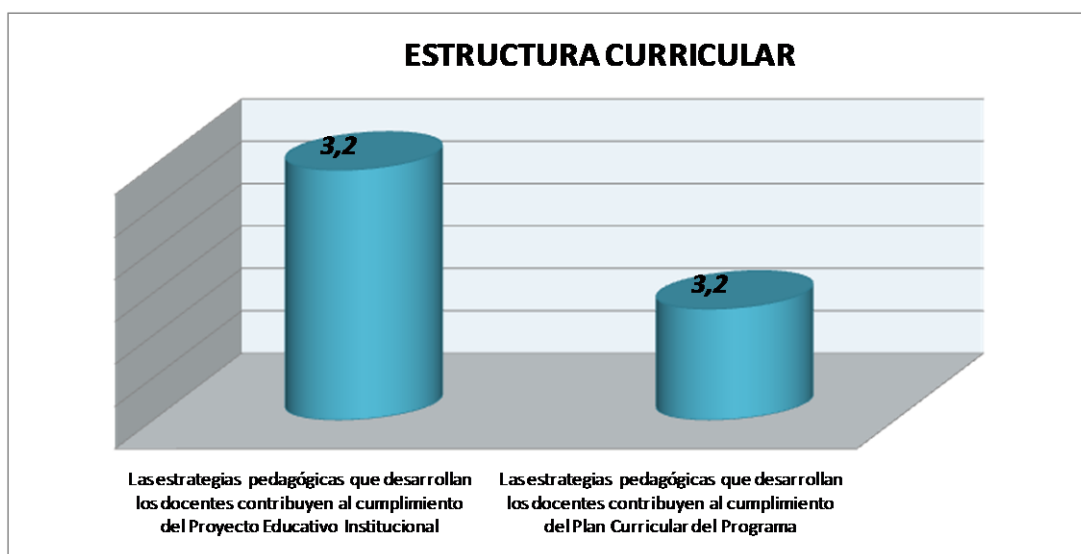


Fuente: Elaboración propia

Como se observa las cifras continúan con la tendencia aceptable, significando ello poco conocimiento de la forma como la institución articula sus funciones sustantivas de investigación, docencia y proyección social. Además, se percibe que la relación entre teoría-práctica que plantea el modelo educativo de la institución, si bien se cumple medianamente, puede desarrollarse de manera más sistemática y consciente.

En cuanto a las estrategias pedagógicas se encuentran los resultados en la siguiente gráfica:

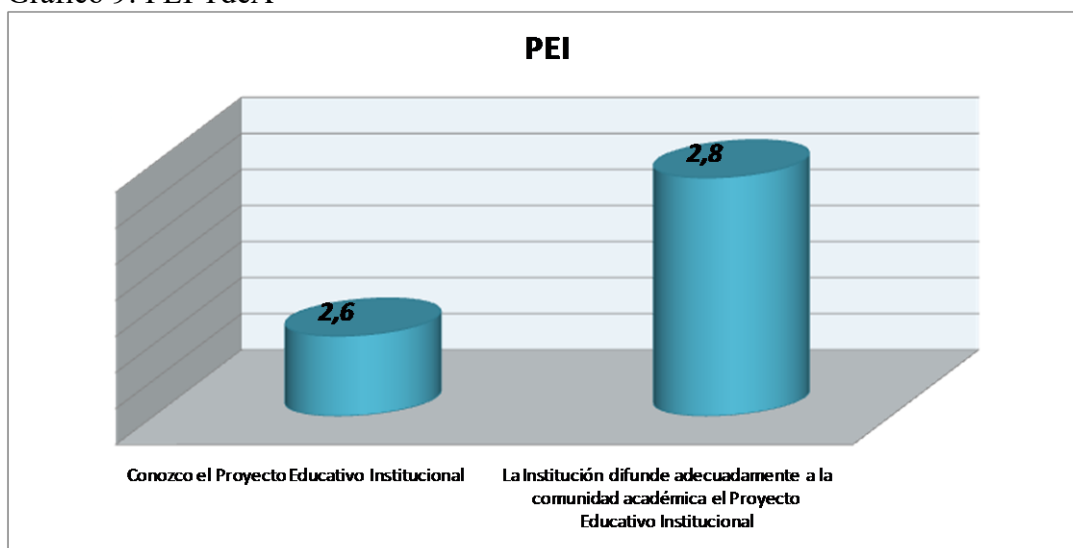
Gráfico 8: Estructura curricular Uniminuto



Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.1.2. Instituto Tecnológico de Antioquia

Gráfico 9: PEI TdeA



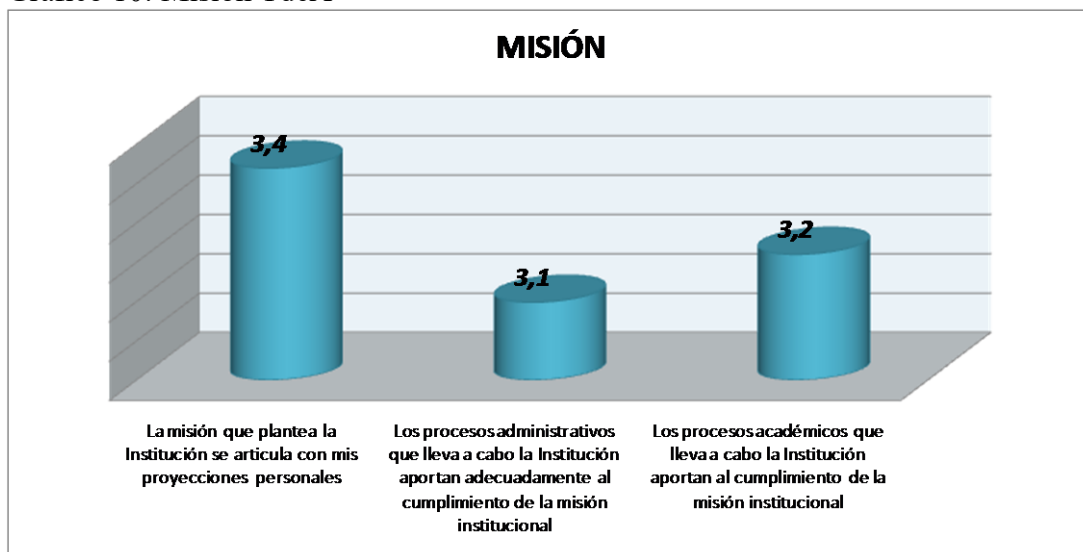
Fuente: Elaboración Propia

La percepción que se evidencia es que hay un deficiente conocimiento del PEI y por ende su difusión no es la más adecuada para generar apropiación.

En cuanto al ítem de misión el promedio es aceptable, resultado que dan cuenta de que los y las estudiantes encuestados perciben una apropiación regular de los propósitos que tiene el TdeA.

Tanto los procesos administrativos como los procesos académicos son percibidos de manera aceptable, situación que indica que para los encuestados existe una brecha entre las intenciones de la misión y las prácticas institucionales que pretenden materializarla.

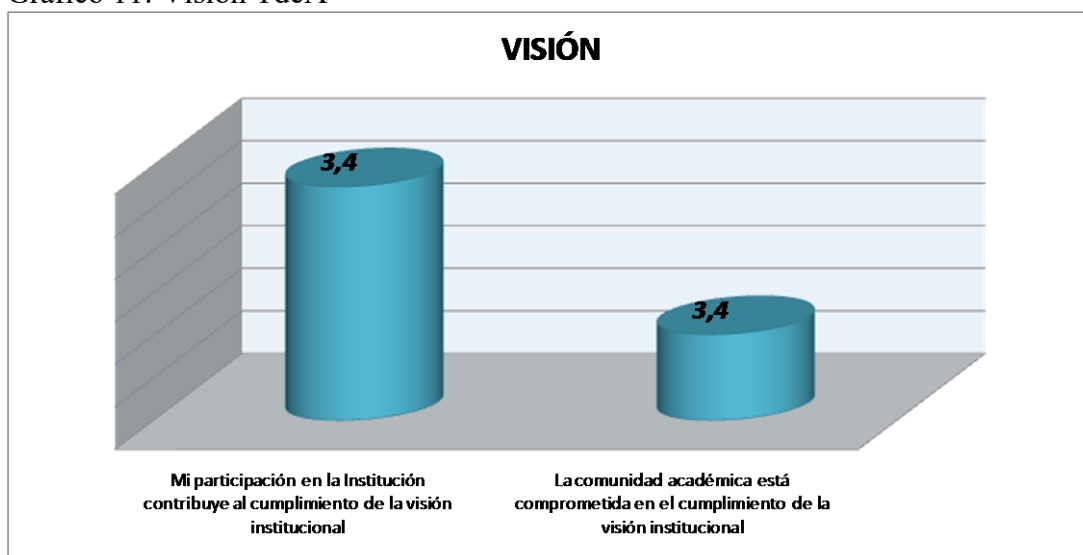
Gráfico 10: Misión TdeA



Fuente: Elaboración Propia

En consonancia se encuentra el ítem de la visión, dado que misión y visión están correlacionadas para su logro.

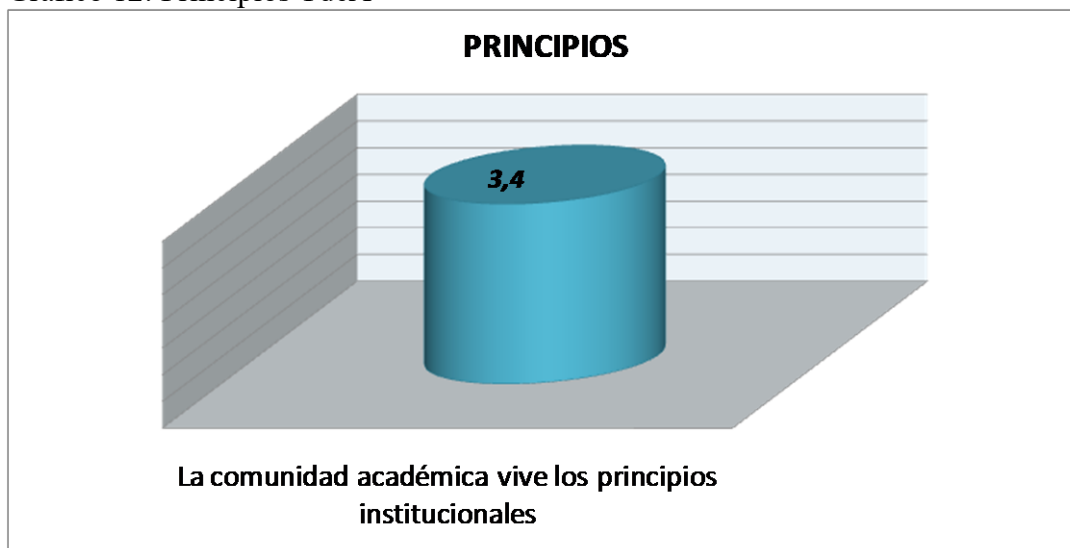
Gráfico 11: Visión TdeA



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que, desde percepción sobre la participación de la comunidad académica, se tiene una aceptable incidencia para el desarrollo de la visión institucional, así mismo en la posibilidad de vivir y aplicar los principios institucionales como lo muestra la siguiente gráfica.

Gráfico 12: Principios TdeA



Fuente: Elaboración propia

La tendencia de la valoración con promedio aceptable, permanece en la percepción que tienen los y las estudiantes frente incidencia que tiene la institución en el desarrollo del entorno.

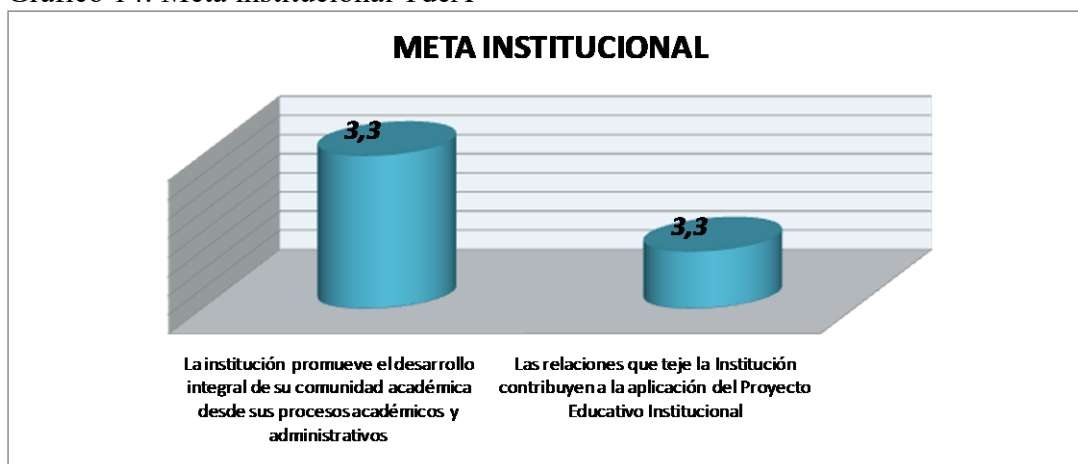
Gráfico 13: Contexto Institucional TdeA



Fuente: Elaboración propia

En consonancia se encuentran las preguntas realizadas frente al desarrollo integral que promueve la institución y las relaciones que teje para cumplir con su meta institucional, los promedios continúan estando en una valoración aceptable, dando cuenta del poco conocimiento que tienen las personas encuestadas sobre las relaciones estratégicas que pueda tener la institución para alcanzar sus fines.

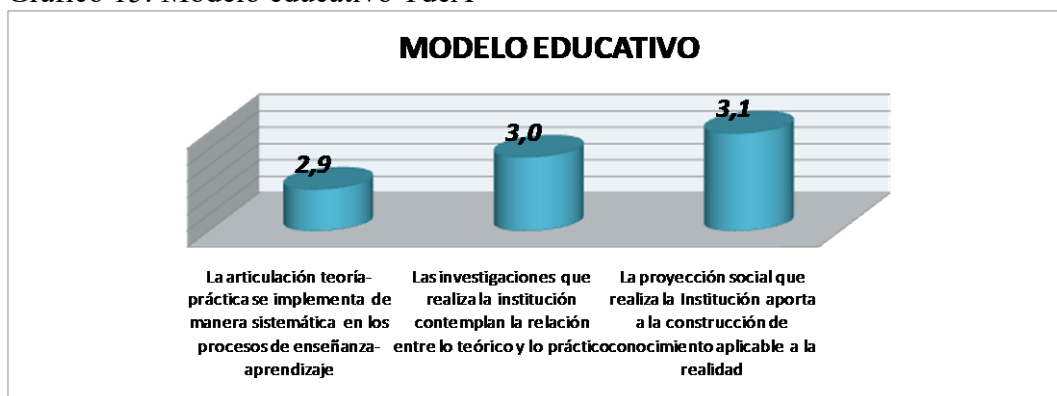
Gráfico 14: Meta institucional TdeA



Fuente: Elaboración propia

En tanto a las funciones sustantivas, se percibe como aceptable su articulación y la aplicación de la relación teoría – práctica. El Modelo pedagógico institucional orienta a una interacción constante del conocimiento.

Gráfico 15: Modelo educativo TdeA



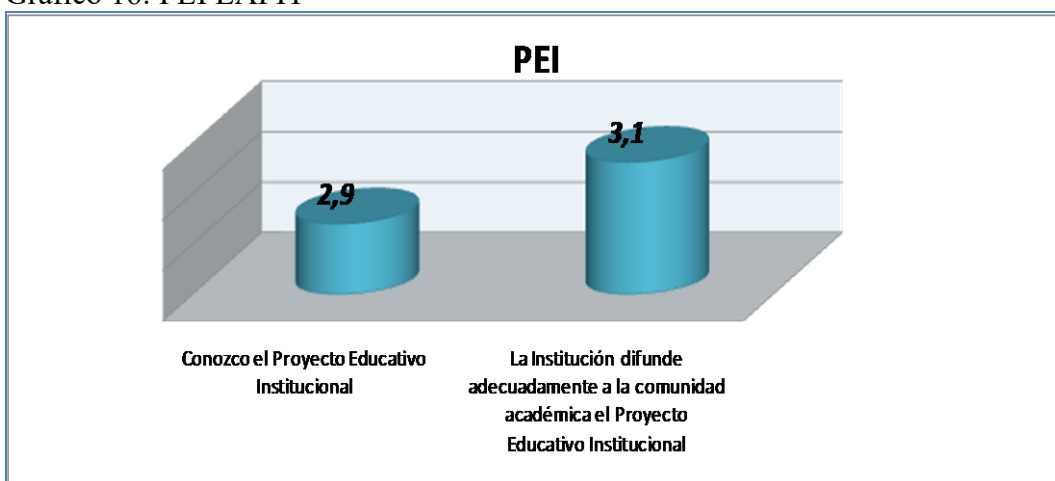
Fuente: Elaboración propia

Lo anterior se encuentra totalmente articulado en tanto si las personas desconocen el PEI, los resultados siguientes no van ser diferentes, por lo tanto se mantiene la constante de la valoración poco satisfactoria frente a la percepción de las funciones sustantivas de la educación.

### 5.1.1.3. EAFIT

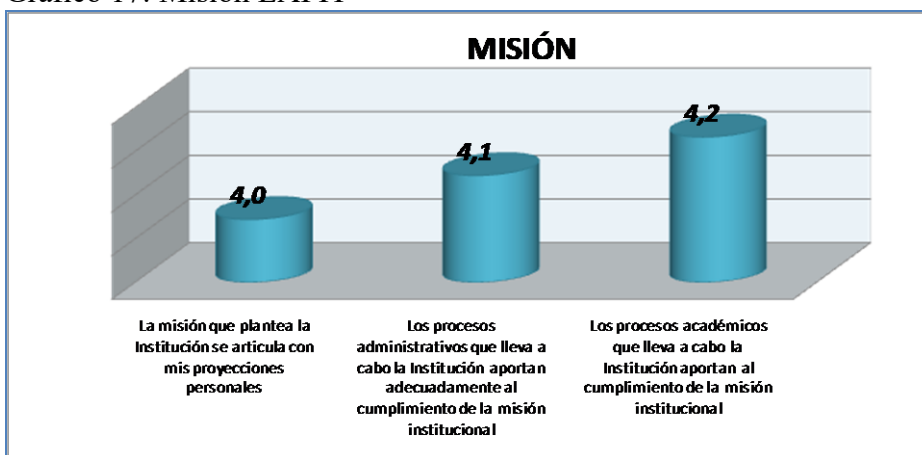
En cuanto a la pregunta sobre el PEI, la gráfica sitúa como deficiente, cerca del rango aceptable, el conocimiento del PEI, dándole a su vez una valoración más alta a la percepción de las estrategias que tiene la institución para difundirlo.

Gráfico 16: PEI EAFIT



Fuente: Elaboración propia

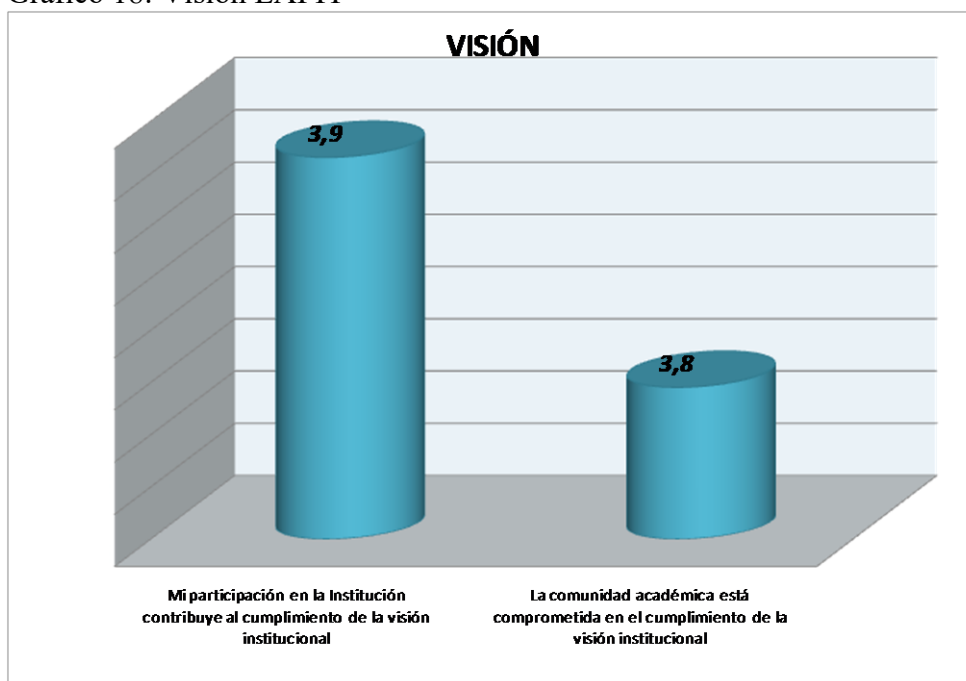
Gráfico 17: Misión EAFIT



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico muestra indudablemente que si bien las personas dicen no tener mucho conocimiento sobre el PEI, perciben con una valoración buena que la universidad con sus procesos administrativos y académicos aporta a la misión institucional, además contribuye a las proyecciones personales de las personas encuestadas.

Gráfico 18: Visión EAFIT

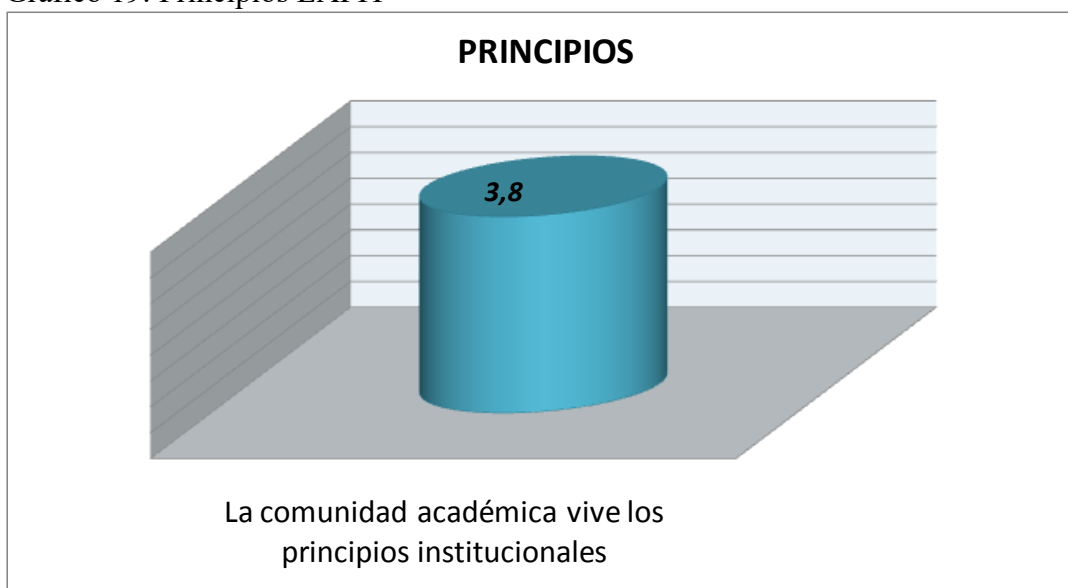


Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que las personas encuestadas perciben un aceptable compromiso con el cumplimiento de la visión, en una valoración muy cercana al siguiente rango, guardando una relación similar con lo expresado en el cumplimiento de la misión.

En cuanto a si la comunidad académica vive los principios institucionales, la valoración también se sitúa cercana a la valoración de Bueno, lo que demuestra que las personas encuestadas perciben satisfactoriamente la vivencia de los principios institucionales por parte de la comunidad académica.

Gráfico 19: Principios EAFIT



Fuente: Elaboración propia

Una de las mayores valoraciones la tiene la afirmación sobre el aporte que hace la institución al entorno, la percepción que tienen las personas encuestadas es bastante buena, valoración que se aleja significativamente de las otras dos instituciones analizadas. Ello permite leer que las personas del estudio en EAFIT reconocen procesos administrativos y académicos que aportan al desarrollo social del entorno.

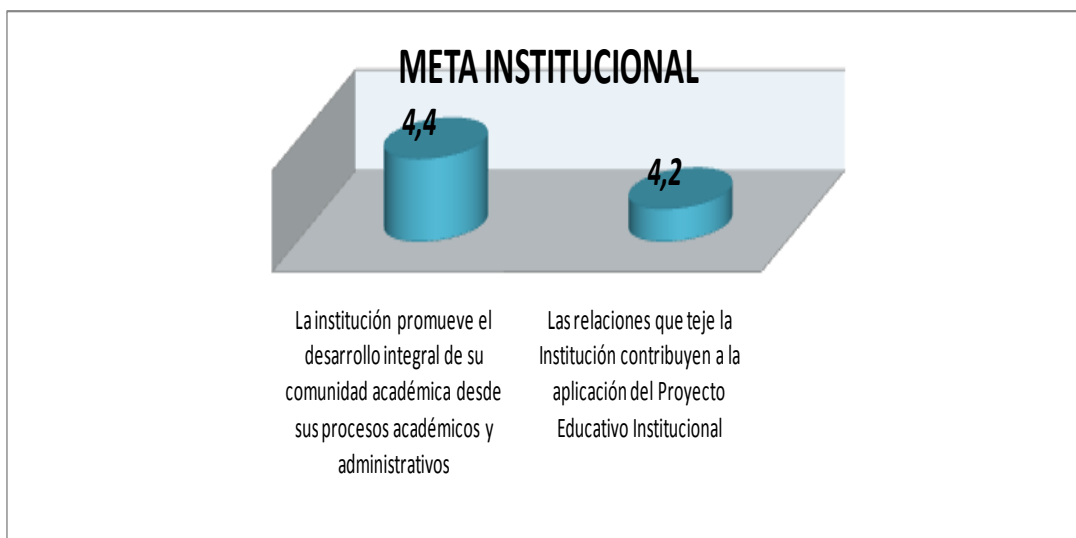
Gráfico 20: Contexto institucional EAFIT



Fuente: Elaboración propia

En total concordancia se encuentra el gráfico siguiente, donde la percepción sobre la promoción que hace la institución al desarrollo integral de la comunidad académica, por medio de los procesos administrativos y académicos, así como las relaciones que teje la institución para la aplicación del proyecto educativo institucional, es bastante satisfactoria.

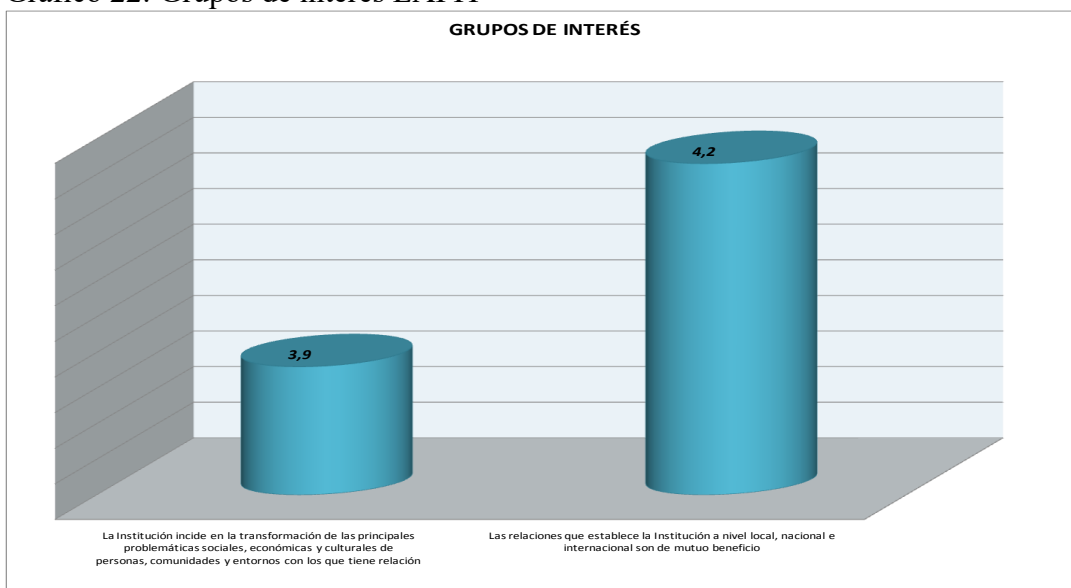
Gráfico 21: Meta institucional EAFIT



Fuente: Elaboración propia

Siguen siendo coherentes los resultados de la gráfica que a continuación se relaciona, la cual muestra la percepción que tienen las personas encuestadas frente a la pregunta por las relaciones que establece la universidad para generar beneficio compartido, las valoraciones muestran una satisfacción relevante, lo cual indica que las personas encuestadas perciben a EAFIT como una institución que cumple en alto grado las disposiciones del PEI desde sus acciones administrativas y académicas.

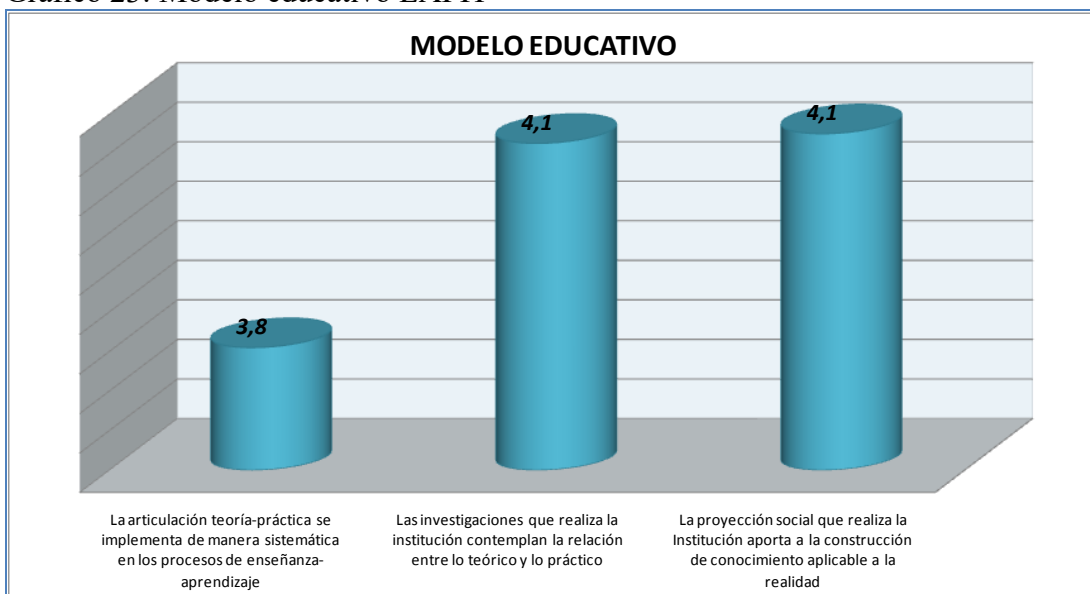
Gráfico 22: Grupos de interés EAFIT



Fuente: Elaboración propia

La categoría enfocada al modelo educativo muestra como las propuestas de enseñanza-aprendizaje son implementadas en las propuestas pedagógicas, además que las investigaciones que realiza contemplan lo teórico y lo práctico como posibilidad para aportar a las realidades contextuales. Todo lo anterior con una calificación promedio de satisfacción.

Gráfico 23: Modelo educativo EAFIT



Fuente: Elaboración propia

### **5.1.2. Prácticas gerenciales que perciben estudiantes, docentes y administrativos.**

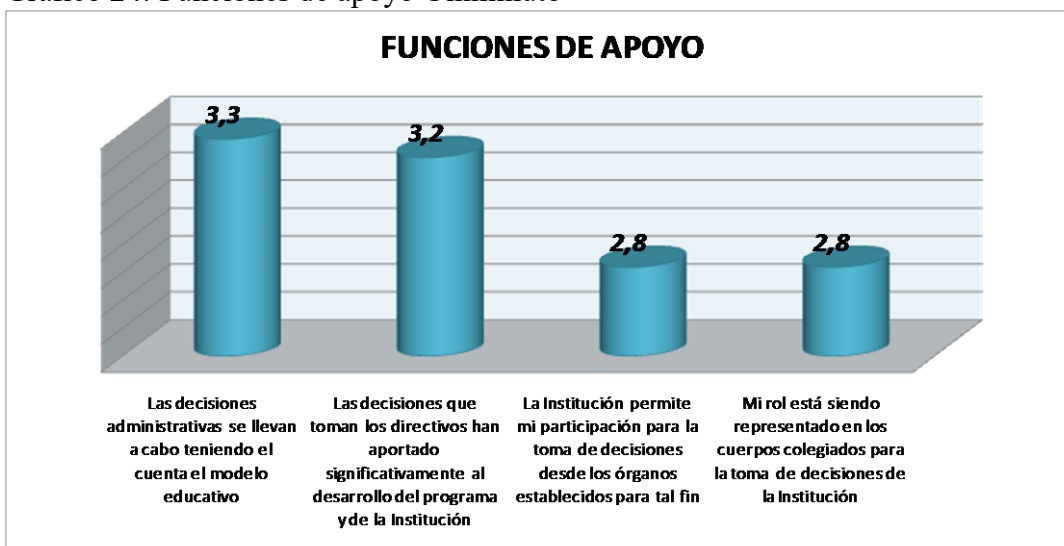
En este apartado se pretende dar cuenta de las percepciones que tienen estudiantes, docentes y administrativos acerca de las prácticas gerenciales, para ello se retomará el concepto que en este trabajo investigativo se adoptó sobre prácticas gerenciales:

Un proceso es una secuencia de acciones que se desarrollan en el tiempo y en un contexto dado (Pettigrew, 1997, p. 338). La naturaleza procesual de las prácticas gerenciales exige que ellas sean estudiadas como un todo, es decir, holísticamente. Un proceso sólo se puede comprender como una configuración de eventos en estrecha interacción con el contexto dinámico en el cual tienen lugar. Un enfoque que sólo se concentre en el comportamiento de algunos aspectos (variables) del proceso sería, por el contrario, incapaz de reconstruir la complejidad de la interacción entre acciones, tiempo y contexto. (Barzelay & Cortázar Velarde, 2004, p. 9)

Por lo anterior las siguientes gráficas pretenden mostrar la percepción que tienen las personas encuestadas frente algunas funciones que sin duda alguna deben estar articuladas y funcionar de forma procesual para concebirse como prácticas gerenciales dentro de un ámbito académico:

### 5.1.2.1. UNIMINUTO

Gráfico 24: Funciones de apoyo Uniminuto



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción de la alineación entre las decisiones administrativas y el Modelo Educativo, existe una valoración aceptable. Para el caso de UNIMINUTO, cuyo modelo educativo es la Praxeología, esta percepción llama la atención, porque indica que no siempre las decisiones que se toman se basan en la praxeología, que se trata de la relación entre teoría y práctica (Docente Uniminuto, comunicación personal, 06/06/2015).

La praxeología tiene un planteamiento que se puede aplicar a la administración como proceso, pues sus cuatro fases: ver, juzgar, actuar y la devolución creativa permiten que, a partir de la realidad se generen propuestas de cambio, se apliquen y se mantenga una evaluación constante por parte de todos los actores de la comunidad académica. En este sentido, las personas encuestadas están percibiendo que las decisiones administrativas se alejan medianamente del modelo educativo.

Con relación a lo anterior se indagó a las personas entrevistadas por los procesos administrativos que carecían de mayor alineación con lo académico. El docente entrevistado en Uniminuto afirmó lo siguiente:

Con los estudiantes se hace la difusión de que UNIMINUTO no es Universidad barata, sino que se hace una apuesta a la accesibilidad; a los docentes nos capacitan y nos invitan a construir, se podría trabajar mucho más fuerte la cuestión del talento humano, alinearlos a todos con la misión. La compensación salarial a los docentes está muy por debajo y es un asunto que se tiene que pensar, ya que muchos docentes trabajan aquí por encarrete. (Docente Uniminuto, comunicación personal, 06/06/2015).

El relato anterior por parte del docente coloca el acento en dos asuntos que deberían estar alineados cuando se habla de prácticas gerenciales: accesibilidad de estudiantes y bienestar laboral de docentes (Docente Uniminuto, comunicación personal, 06/06/2015). Una Institución de Educación Superior puede apostarle a la inclusión de las personas, teniendo presente unas condiciones óptimas de compensación a su cuerpo docente y administrativo, dado que estos dos últimos conforman una alianza que debe estar equilibrada para un óptimo funcionamiento de la Institución.

La persona con cargo administrativo, expresó:

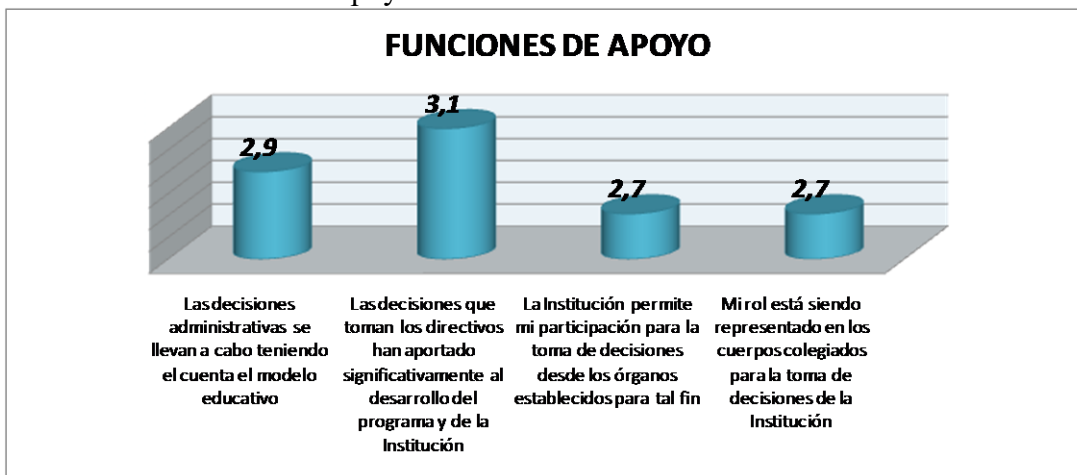
Un proceso que estamos carentes es el seguimiento a las competencias, cómo se forma un estudiante en competencias, los profesores son muy buenos en sus disciplinas pero falta enlazarlos con los otros cursos y competencias. Se tiene una deuda con profesores y estudiantes por reglamentar la formación por competencias, en los tres niveles, para el curso, programa y para la vida, cómo se hará sinergia para formar ciudadanos competentes. (Administrativo Uniminuto, comunicación personal, 06/06/2015).

El relato de la persona administrativa concluye que para llevar a cabo dicha formación se requiere mayor inversión de tiempo para que los docentes puedan concretar la labor por competencias, eso implicaría a Uniminuto a realizar a su vez una mejor planeación en cuanto a contratación y compensación de su cuerpo docente, dado que la formación que proponer la administrativa, exige sinergias y articulaciones de sus docentes.

Otro elemento importante para revisar es la percepción de la participación en la institución, pues el estudio evidencia que los estudiantes encuestados perciben que la institución facilita de manera deficiente la participación para la toma de decisiones. Esto indica que para las personas encuestadas las prácticas gerenciales no procuran de manera suficiente la participación de los estudiantes.

#### 5.1.2.2. Tecnológico de Antioquia

Gráfico 25: Funciones de apoyo TdeA



Fuente: Elaboración propia

En estos resultados, aunque se evidencia una percepción baja sobre la articulación entre el Modelo Educativo y las decisiones administrativas, se considera que las decisiones para el mejoramiento de los programas y de la institución. Al respecto un administrativo comenta que la institución busca el mejoramiento aplicando todos los requisitos que implica la participación en

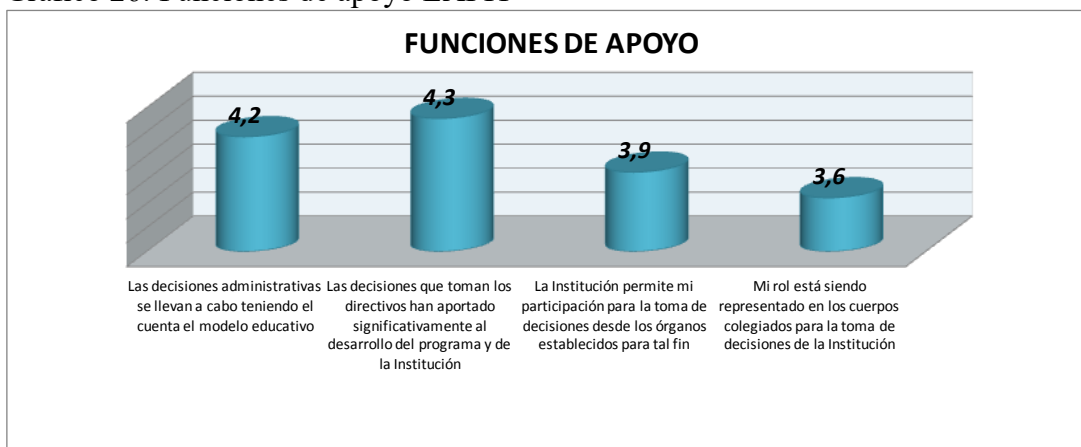
procesos de acreditación en alta calidad institucional, así como el mejoramiento de su infraestructura (Administrativo T de A, comunicación personal, 22/05/2015).

En cuanto a la participación, los estudiantes perciben que su participación es insuficiente, sin embargo, al profundizar en este aspecto por medio de la entrevista con un estudiante, este comenta: “desde mí mismo he ido buscando la alternativa de que me escuchen, haciendo las cosas de una forma correcta, radicar las cartas al consejo directivo, yo puedo proponer algo y la universidad realmente me está escuchando, sabe escuchar, siempre y cuando que se sepa pedir” (Estudiante T de A, comunicación personal, 29/05/2015).

Aunque desde las encuestas y la entrevista existen dos puntos de vista diferentes, es importante rescatar que la institución logra la participación de sus estudiantes según dijo el entrevistado, entonces la falencia puede estar en la forma como visibiliza esta participación, para que la mayoría de los estudiantes la perciban como tal. En este sentido, las prácticas gerenciales que se denotan facilitan procesos de participación, pero no de manera sistemática, y tampoco se comunica adecuadamente.

### 5.1.2.3. EAFIT

Gráfico 26: Funciones de apoyo EAFIT



Fuente: Elaboración propia

Los estudiantes encuestados de Eafit perciben que las decisiones que se toman en la institución están articuladas con el modelo educativo y que aportan significativamente al desarrollo del programa y de la misma entidad.

Se perciben por tanto unas prácticas gerenciales que se articulan al modelo educativo, el cual está orientado a: “aceptar que el ser humano y su transformación es el objetivo último de la educación superior, de una parte; y declarar el énfasis en una formación teórico práctica, como sello distintivo de los programas de pregrado y posgrado ofrecidos por la Universidad EAFIT, de otra”. (Docente Eafit , comunicación personal, 25/03/2015).

En cuanto a la participación, los estudiantes encuestados valoran como aceptables, los espacios que promueve la institución para que participen. Al respecto comenta la estudiante entrevistada: “Tenemos varios espacio en los que podemos opinar acerca del programa, qué podemos mejorar, con el Coordinador del programa, tenemos siempre las puertas abiertas para hablar, tenemos una reunión que solo de estudiantes con los representantes estudiantiles, ahí podemos decir que mejorar, qué profesores, se le pasa al director del pregrado. Podemos escoger a los representantes estudiantiles, evaluación de seguimiento a profesores, al mismo pregrado. Participamos en la visita de pares académicos”. (Estudiante Eafit , comunicación personal, 20/08/2015).

Otro de los ítems preguntados en la entrevista y que en esta investigación se consideró pertinente preguntar, dada la importancia que tiene la selección de perfiles para que una organización funcione adecuadamente, era sobre el perfil de cada uno articulado a la misión de la Institución. Las respuestas fueron:

- Estudiantes: relacionan su perfil con la decisión de entrar a la Institución elegida. Les parece pertinente y adecuada

- Docentes: en el TdeA y en Eafit, están de acuerdo en afirmar que su perfil se articula a la misión institucional, el docente de Uniminuto, considera que el podría aportar más desde su perfil y articularse con mayor énfasis, sin embargo no lo hace.

- Los administrativos entrevistados en las tres instituciones, están de acuerdo en afirmar que su perfil se articula plenamente a la misión de la Institución.

- Con relación a lo anterior, la pregunta siguiente a los entrevistados giraba en torno a cómo las Instituciones de Educación Superior aportaban al logro de los objetivos personales. Encontrando lo siguiente:

- Los estudiantes de las tres Instituciones afirman que el aporte es significativo en cuanto sienten que no son los mismos que cuando entraron a la Institución, enriquecieron conceptos y las instituciones permitieron nutrir diferentes formas de pensar.

- Los docentes argumentan que los aportes que han hecho las universidades están representados en la consolidación de su formación profesional, dado que la oportunidad de ser docentes en dichas instituciones les ha enriquecido en la experiencia que han logrado.

- Los docentes de Eafit y del Tdea, también resaltan algunos beneficios que encuentran en los convenios que tienen las instituciones y otras garantías que como empleados han disfrutado ellos o sus familias.

- Los administrativos resaltan los aportes que a nivel académico y de experiencia otorgan las Universidades, además de beneficios para sus familias. Sin embargo la persona en el cargo administrativo de Uniminuto afirma que son pocos las garantías brindadas para su desarrollo profesional.

En cuanto a las decisiones administrativas y académicas para cumplir con la visión, las entrevistas arrojaron lo siguiente:

En el TdeA, el estudiante percibe que las remodelaciones y las ampliaciones aportan a la consolidación de la visión. El docente y el administrativo también están de acuerdo en afirmar que las inversiones en investigación contribuyen al logro de la visión.

En Eafit, administrativos y docentes afirman que todas las actividades que realiza la Universidad están encaminadas al logro de la visión, resaltan los temas de movilidad e internacionalización que ha venido desarrollando y que aporta significativamente.

En Uniminuto, la estudiante argumenta no conocer la visión, sin embargo siente que no es responsabilidad de la Universidad no conocerla, sino principalmente de ella. (Estudiante Uniminuto, comunicación personal, 04/06/2015).

El docente percibe que la institución debe “apuntarle al tema de talento humano, el tema de incentivos, subsidiar un poco más, tener unos salarios muy atractivos en el mercado, Uniminuto debería pensar en cómo licitar, programas de excelente calidad”; y la persona administrativa argumenta que la visión es demasiado ambiciosa y siente que la Universidad no tiene la capacidad estructural para alcanzarla, sin embargo, plantea que en caso de obtener la acreditación institucional de alta calidad, se mejorarían las condiciones institucionales (Administrativo Uniminuto, comunicación personal, 06/06/2015)

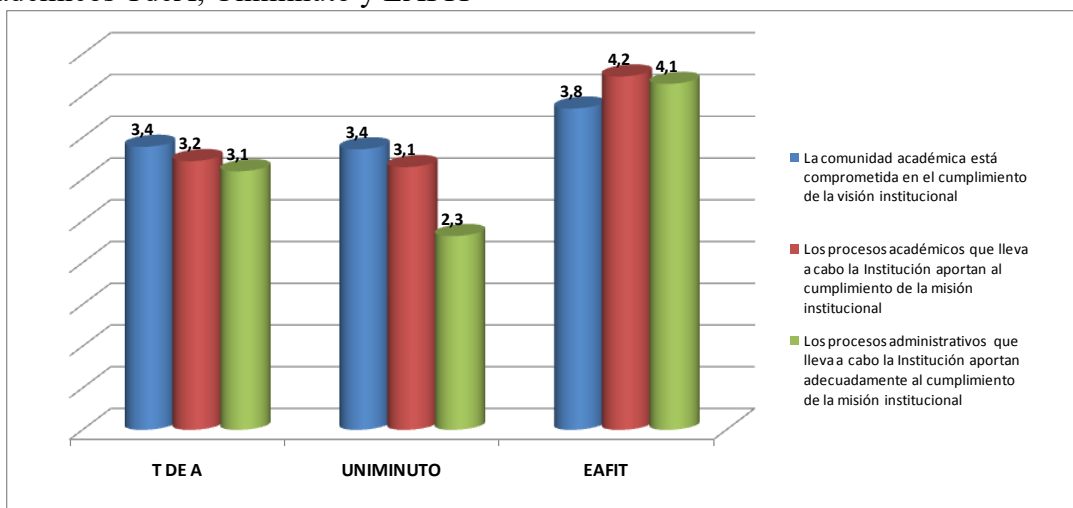
En cuanto a la pregunta sobre los principios que se viven en las Instituciones de Educación Superior, en el TdeA, resalta el respeto, la tolerancia y el compromiso social. En Eafit, la audacia y la transparencia, en Uniminuto, el humanismo cristiano y la inclusión. Sin embargo en la mayoría de las entrevistas se leyeron los principios a los y las entrevistadas porque no eran de su total conocimiento.

Uno de los aspectos que resalta la docente de Eafit, donde considera que se articula la misión con los procesos administrativos, es en la autoevaluación permanente, la cual considera importante para la mejora continua de la Institución. (Docente Eafit, comunicación personal, 25/03/2015).

### 5.1.3. Relación entre prácticas percibidas y apropiación de PEI

En este apartado se indagó sobre la forma como las prácticas gerenciales percibidas propician la apropiación del PEI. Para ello se eligieron tres preguntas de las encuestas donde se visualiza la percepción del aporte de los procesos administrativos y académicos a la misión, además de contrastar la percepción sobre el compromiso de la comunidad académica con la visión. A continuación se presentan los resultados de las tres instituciones estudiadas:

Gráfico 27: Compromiso de la Comunidad Académica, procesos administrativos y académicos TdeA, Uniminuto y EAFIT



Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de estos resultados, se conciben unas premisas en torno a la relación intrínseca entre los procesos administrativos y académicos y la apropiación de las metas institucionales por parte de la comunidad académica:

- Si las decisiones administrativas y académicas son pertinentes y adecuadas propiciarán reconocimiento y apropiación por parte de su comunidad académica.
- La comunidad académica se siente comprometida con la misión y la visión, si percibe que las decisiones que toma la institución contribuyen al bienestar de las personas.

En relación con las premisas planteadas, se podría decir que, desde la percepción de los encuestados, tanto Uniminuto y el TdeA, realizan procesos académicos y administrativos que no están aportando significativamente al cumplimiento de las misiones institucionales, y llama la atención que la percepción más baja sobre esta desarticulación se encuentra en las prácticas administrativas de Uniminuto. En este sentido, se encuentra una relación directa con la percepción de los encuestados sobre un compromiso aceptable de las comunidades académicas de las instituciones.

Por otra parte, las respuestas encontradas en Eafit, permiten reconocer nuevamente la relación directa entre la percepción del compromiso de la comunidad académica y la manera como las decisiones administrativas y académicas aportan significativamente al cumplimiento de la misión y la visión institucional, pues en este caso los encuestados percibieron con una valoración de aceptable muy cercana al siguiente rango, el compromiso de la comunidad académica con el cumplimiento de la misión.

Además, se puede identificar que en los casos de Uniminuto y el TdeA se percibe que las comunidades académicas tienen un compromiso más alto comparado con los procesos académicos y administrativos que se adelantan para el cumplimiento de la misión, mientras que en Eafit se destacan más los procesos que el compromiso de la comunidad académica. Esto puede estar motivado por la percepción de unos procesos claros y pertinentes que aportan

significativamente a la misión, mientras que en el caso contrario se destacan los esfuerzos de las personas comprometidas, frente a la poca claridad percibida sobre las prácticas gerenciales.

Para nuestro estudio es relevante destacar la importancia de unas prácticas gerenciales alineadas y consecuentes con las metas institucionales, pues estas permiten la consolidación del Proyecto Educativo Institucional, más allá del compromiso de las personas que estén ocupando cada cargo, pues aunque este es importante, los procesos son los que permiten que una Institución de Educación Superior se consolide en el tiempo. Además, se deja en evidencia que mediante procesos claros, pertinentes y alineados se genera apropiación del PEI por parte de la comunidad académica.

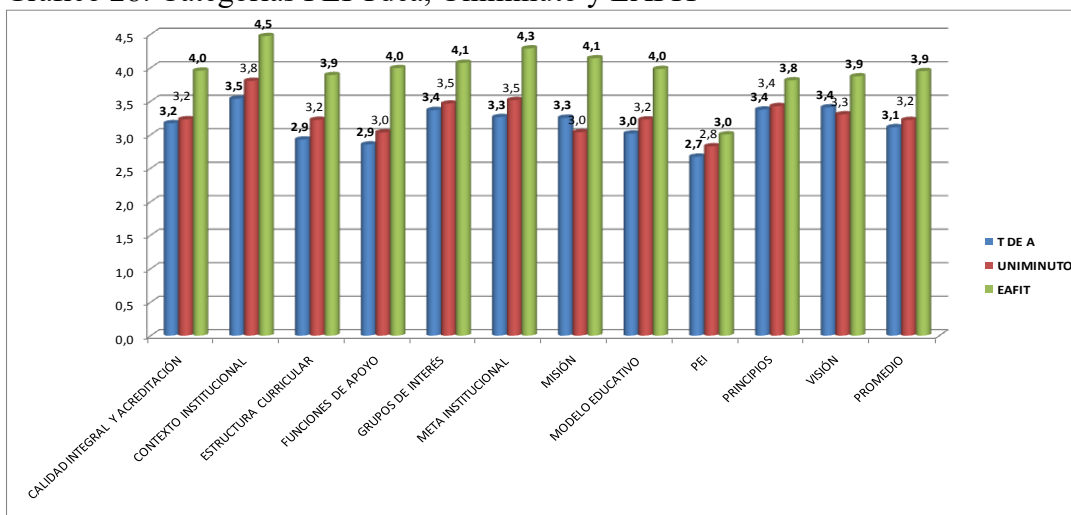
Los PEI en las Instituciones de Educación Superior, no pueden ser documentos aislados y ajenos a la comunidad académica, deben ser textos que le den vida y orientación a los procesos académicos y administrativos que lleva a cabo la institución. En este sentido, en Eafit se perciben procesos más maduros y alineados con el PEI, mientras que en Uniminuto y el TdeA, se percibe más alineado el compromiso de las personas que los procesos en sí.

#### **5.1.4. Comparación de las instituciones sobre las prácticas gerenciales y apropiación de PEI**

En este capítulo se desarrolla un estudio comparativo de las tres Instituciones abordadas para reconocer prácticas gerenciales de las instituciones que permiten materializar su PEI, así como aquellos elementos que se pueden fortalecer o mejorar. El gráfico que a continuación se presenta permite ver cómo las personas encuestadas de Eafit perciben una mayor alineación del PEI con las prácticas gerenciales, ya que los resultados oscilan entre los rangos bueno y aceptable,

mientras que para las personas encuestadas de UNIMINUTO y el TdeA la percepción oscila entre los rangos aceptable y deficiente.

Gráfico 28: Categorías PEI Tdea, Uniminuto y EAFIT

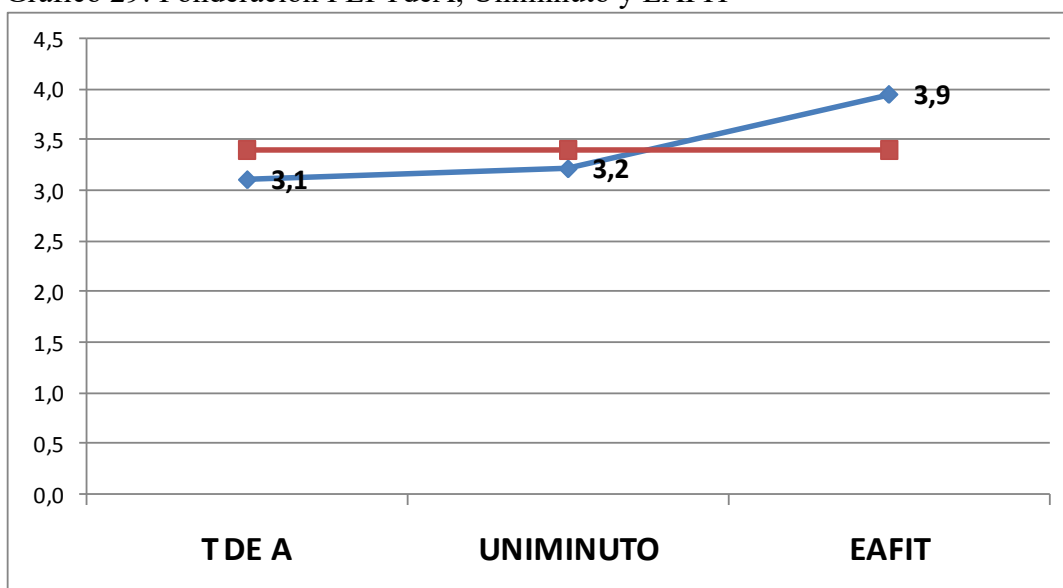


Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes más similares, se encontraron en la pregunta sobre el conocimiento del PEI, las personas encuestadas desconocen como tal el concepto de PEI y más bien reconocen de manera puntual aspectos como la Misión, los principios o el modelo educativo. En ese sentido se puede observar que los demás ítems si guardan diferencias sustanciales, entre Uniminuto, el Tdea y Eafit, donde Eafit es percibida por los encuestados con mayor grado de satisfacción que las otras dos instituciones.

Se realiza a continuación una promedia de las tres instituciones para calcular la media, la cual se encuentra en un 3,4, en tal sentido se puede evidenciar que tanto Uniminuto como el TdeA, se encuentran por debajo de la media, por el contrario Eafit supera dicha ponderación.

Gráfico 29: Ponderación PEI TdeA, Uniminuto y EAFIT



Fuente: Elaboración propia

Una de las categorías que guardan mayor diferencia es la del cumplimiento de la misión, a continuación se presentan las misiones de las tres instituciones:

Tabla 1: Misión TdeA, Uniminuto y EAFIT

Categoría	UNIMINUTO	EAFIT	TdeA
Misión	<p>El sistema Universitario UNIMINUTO, inspirado en el evangelio, el pensamiento social de la iglesia, la espiritualidad Eudista y el carisma del Minuto de Dios, tiene como propósito:</p> <p>Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente, con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella, a través de un modelo innovador, integral y flexible.</p> <p>Formar excelentes seres humanos,</p>	<p>La Universidad EAFIT tiene la Misión de contribuir al progreso social, económico, científico y cultural del país, mediante el desarrollo de programas de pregrado y de posgrado -en un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica- para la formación de personas competentes internacionalmente; y con la realización de procesos de investigación científica y aplicada, en</p>	<p>En el Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria – formamos personas comprometidas con el desarrollo del departamento y del país, en los ciclos de formación técnica profesional, tecnológica, profesional universitario y de formación avanzada; desde un Proyecto Educativo Institucional que potencializa la construcción de conocimiento, fomenta el espíritu humanista, crítico e investigativo, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.</p>

---

profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible.	interacción permanente con los sectores empresarial, gubernamental y académico.
Contribuir, con nuestro compromiso y nuestro testimonio a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz.	

---

Fuente: Elaboración propia

Si se lee con detenimiento las tres premisas, no se evidencian grandes diferencias en los propósitos que se quieren lograr, sin embargo la percepción de las personas encuestadas en Uniminuto y en el TdeA para la categoría Misión, arrojan un resultado aceptable, mientras que en Eafit la percepción está alcanzando la calificación de “bueno” (Ver Gráfico 28: Categorías PEI Tdea, Uniminuto y EAFIT). Ratifica lo encontrado los relatos brindados por las personas entrevistadas:

Docente TdeA:

La institución cumple con el objetivo de brindar educación superior a personas de escasos recursos en la región... falta bienestar e impacto, no ha sido como el que se espera, no hemos podido visualizar el impacto que queremos dar en el estudiante.(Docente T de A, comunicación personal, 28/05/2015).

Docente Eafit:

...el cumplimiento de la misión se evidencia a través de los procesos de autoevaluación y en los estándares de calidad, procesos que son una constante en la universidad y han propiciado mejoras considerables.(Docente Eafit, comunicación personal, 25/03/2015).

Docente Uniminuto:

... Las ventajas económicas para los estudiantes, personas de bajos ingresos por los costos de los semestres bajos; otra es la preocupación por la sostenibilidad de los estudiantes, por estar certificando sus programas, preocuparse por el sistema de gestión de la calidad sin tener que incrementar los costos para los estudiantes, estar constantemente preocupado por cómo innovar y hacer más atractiva la universidad para que los estudiantes no se vayan. (Docente Uniminuto, comunicación personal, 06/06/2015).

Estudiante TdeA:

...los estudiantes deben tener un compromiso mayor hacia la misión y la visión, lo que yo percibo es que no existe un compromiso real por parte del estudiantado para contribuir y aportar en la institución. (Estudiante T de A, comunicación personal, 29/05/2105).

Estudiante Eafit:

...El cumplimiento de la misión se logra porque en todos los procesos son muy estrictos, tanto en el ámbito administrativo como en lo educativo, todos deben cumplir, desde admisiones y registro hasta las secretarías y demás dependencias. Hay una exigencia por el cumplimiento de las metas. (Estudiante Eafit, comunicación personal, 20/08/2015).

Estudiante Uniminuto:

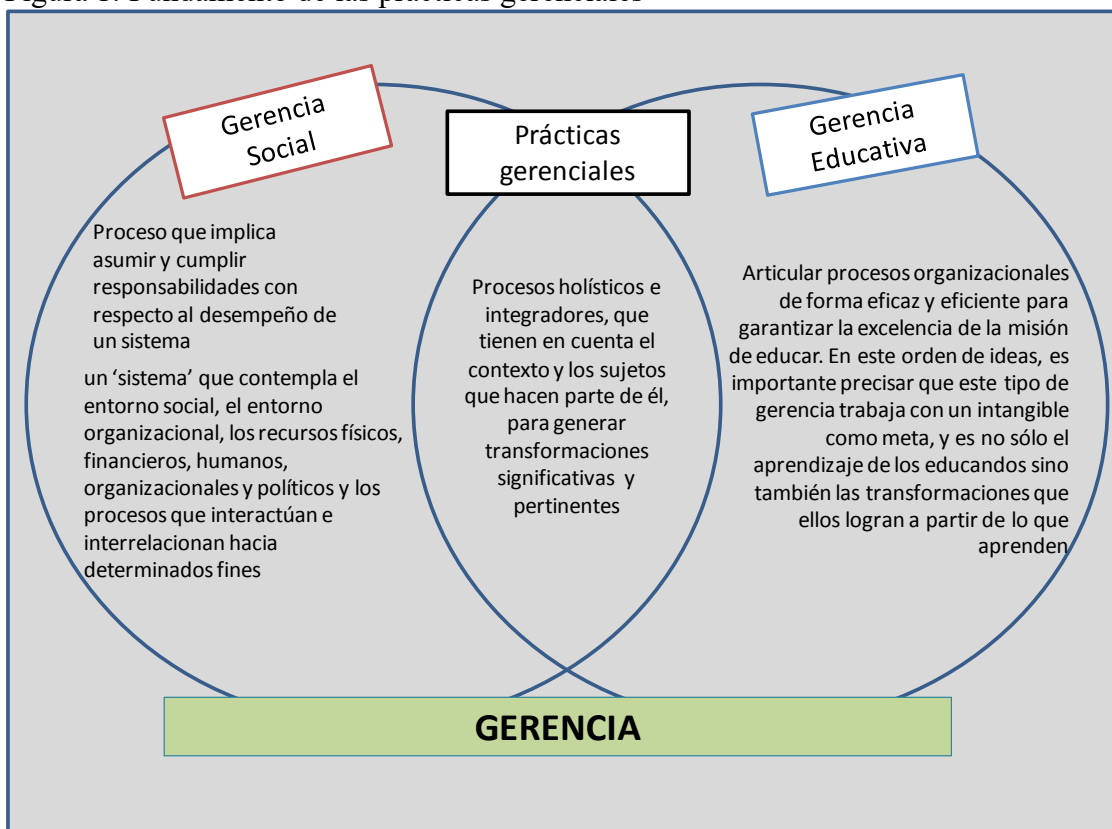
...El cumplimiento de la misión la veo más en los procesos académicos, dado que a algunos docentes se les ve el amor por la universidad, y se nota en lo que nos enseñan, diferente a la parte administrativa, a los cuales no se les ve amor, ni servicio, todo es un desgaste para cualquier trámite que uno deba realizar. (Estudiante Uniminuto, comunicación personal, 04/06/2105).

En los relatos anteriores se logra evidenciar lo siguiente:

- Las personas que hablan sobre el cumplimiento de la misión de Eafit son conscientes de que la institución lo logra por medio de sus procesos y de la identificación y sentido de pertenencia que tienen las personas por la entidad
- Las personas que se expresan sobre la consecución de la misión de Uniminuto aclaran que solo en algunos procesos evidencian su cumplimiento. Hacen énfasis algunas respuestas en considerar que en el área administrativa no se percibe una alineación con la misión y algunos de los principios institucionales.
- Las personas entrevistadas del TdeA, consideran que, aunque está vigente el proceso de acreditación en alta calidad, se percibe que tanto estudiantes como docentes pueden estar más comprometidos con su cumplimiento.

Para graficar lo que se ha venido diciendo se retoma el siguiente esquema:

Figura 1: Fundamento de las prácticas gerenciales



Fuente: Elaboración propia

Las prácticas gerenciales como se toma en este trabajo investigativo, hacen alusión a una serie de procesos holísticos e integrados que deben llevar a cabo las instituciones educativas para lograr su misión, la cual necesariamente conduce a procurar transformaciones en sus contextos y por ende en los sujetos que hacen parte de ella.

Lo anterior lleva a deducir que si bien las tres instituciones realizan prácticas gerenciales, no se están teniendo en cuenta dos asuntos fundamentales cuando se habla de prácticas gerenciales: el carácter holístico e integral de las mismas, de manera que los procesos puedan consolidar de manera eficaz las intenciones de la misión institucional y en términos generales, del PEI.

En el caso de las Instituciones de Educación Superior estudiadas, la integralidad haría referencia a incluir en sus decisiones a la comunidad académica y su entorno, y lo holístico haría alusión a contemplar una serie de principios, fundamentos y políticas muy bien planteados y definidos en sus documentos institucionales para generar coherencia y pertinencia en sus acciones y por ende transformaciones significativas y sostenibles, asunto ajeno en algunas prácticas planteadas y desarrolladas.

En este sentido, las percepciones sobre Eafit dan cuenta de un avance significativo en cuanto a las estrategias de toma de decisiones y de participación, pues las personas sienten que pueden canalizar sus iniciativas y sus dificultades, y estas acciones reflejan sentido de pertenencia alto en las personas que hicieron parte del estudio.

En el caso de UNIMINUTO, las percepciones reconocen un mejoramiento continuo en la institución, sin embargo, a su vez perciben que las acciones implementadas no son sistemáticas, ni se ven apropiadas por todos los actores de la comunidad académica.

Finalmente, las personas que hicieron parte del estudio en el TdeA, perciben que las acciones están orientadas al cumplimiento de la misión, pero también se presentan de manera desarticulada, haciendo que las prácticas gerenciales se perciban como insuficientes para el logro de los objetivos institucionales.

## 6. Conclusiones

De este trabajo investigativo se relacionan las siguientes conclusiones que pueden servir como premisas para investigaciones posteriores. Para dar un mayor sentido a los aportes que ha generado este estudio, se dividen las conclusiones en tres categorías: PEI, prácticas gerenciales y relación de ambos, continuando en la lógica en que se desarrolló el trabajo investigativo.

### **PEI**

Evidentemente el Proyecto Educativo Institucional, es un documento de vital importancia para el funcionamiento de las instituciones de Educación Superior. Surge como una primera conclusión, que las comunidades académicas referenciadas en el estudio conocen los apartes del PEI, pero no lo identifican de manera global. Este aspecto es importante porque uno de los elementos que las instituciones deben considerar es la forma como visibilizan sus procesos institucionales, pues en el PEI está contenida la naturaleza y finalidad de las instituciones, entonces conocerlo posibilita una articulación mayor de las comunidades académicas en aras de alcanzar las metas propuestas.

La materialización y apropiación del PEI es una responsabilidad de toda la comunidad académica, sin embargo los cargos estratégicos son los responsables directos de diseñar e implementar los procesos que permitan lograrlo, en ese sentido las poblaciones del estudio indicaron que no siempre se hace el proceso de inducción y capacitación sobre los fundamentos que rigen la organización, e incluso acciones de las personas que hacen parte de la misma.

El PEI, si bien responde a varios requerimientos normativos para que las instituciones operen y se constituye en la carta de navegación, las poblaciones del estudio percibieron que no siempre

es tenido en cuenta como documento motor para la toma de decisiones, ampliando la brecha entre las prácticas gerenciales y las intenciones del PEI.

Estos tres aspectos: poco conocimiento del PEI, insuficiente inducción y prácticas gerenciales desarticuladas con éste, constituyen un gran riesgo para el mejoramiento de las Instituciones de Educación Superior. Si no se monitorean estos tres factores, se reduce el impacto que procura una práctica gerencial, haciendo que una institución cometa constantemente los mismos errores y sus esfuerzos por mejorar no den los resultados esperados.

### **Prácticas gerenciales**

Los procesos percibidos en las prácticas gerenciales permiten concluir que las IES están llevando a cabo acciones que permiten el crecimiento en infraestructura, calidad y cobertura, las cuales se presentan como factores visibles del cumplimiento de aspectos como Misión, Visión y Principios, sin embargo, estas acciones se realizan de manera aislada, afectando el impacto, la apropiación y el sentido de pertenencia de sus comunidades académicas.

En este sentido, las prácticas gerenciales han de concebir la integralidad y la mirada holística como un asunto vital para la toma de decisiones. Al respecto el estudio evidenció que las percepciones de Eafit, dan cuenta de una mayor integralidad a la hora de tomar decisiones, mientras que en Uniminuto y el TdeA se percibe de manera aceptable. Es importante revisar cómo se toman las decisiones en estas instituciones para definir en qué medida pueden estar beneficiando intereses particulares antes que los comunes, o pueden estar partiendo de procesos poco consensuados.

### **Relación PEI-Prácticas Gerenciales**

La investigación permite ver que en las instituciones abordadas las prácticas gerenciales no siempre se relacionan directamente con el PEI. En tal sentido, el no cumplimiento de dicha relación conlleva a las Instituciones de Educación Superior a sortear dificultades como:

- Poco sentido de pertenencia de las personas que hacen parte de la institución.
- El quehacer desarrollado por la institución de educación superior no causa el impacto deseado.
- El PEI establece unas directrices que los gerentes desconocen o ignoran.
- Las decisiones tomadas a nivel académico y administrativo no contribuyen a la apropiación del PEI

## 7. Recomendaciones

Las recomendaciones que se hacen a continuación parten de la siguiente figura:

Figura 2: Relación gerencia y contexto



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica quiere mostrar la relación que se ha venido tratando como leitmotiv en todo el texto y de la cual se resalta que de la gerencia social surge la gerencia educativa, y desde estos enfoques las prácticas gerenciales pretenden aportar al desarrollo social.

En tal sentido el contexto, como se muestra en el gráfico, es uno de los factores claves a tener en cuenta, la relación con el contexto es lo que hace las instituciones sean pertinentes, de hecho, los PEI, deben ser construidos a la luz de la congruencia con su entorno social, económico, cultural, político, ambiental, educativo, para poder evidenciar las transformaciones que hace.

En dicho contexto también se encuentran los grupos de interés externos con que se relaciona y establece convenios, ese relacionamiento por supuesto tiene que posibilitar resultados de

ganancia mutua para que la IES amplíen su capacidad de incidencia incluso aportando al desarrollo de esos grupos de interés.

En la gráfica en la parte de prácticas gerenciales hay dos términos que para dicha investigación fueron fundamentales y que cobran importancia en este apartado de las recomendaciones:

- Holístico
- Integralidad

Ambos conceptos deben ser parte fundamental en las prácticas gerenciales de las IES, la mirada holística induce a una visión que contempla todas las partes, y cuando todas las partes son contempladas se puede avizorar la integralidad en sus resultados, porque son generadores de transformaciones reales y pertinentes.

Se puede afirmar que si la Institución de Educación Superior procura la mirada holística e integral en sus prácticas gerenciales, los resultados que recoge y sistematiza serán de una comunidad académica comprometida y que se identifica con lo que hace.

Una mirada holística e integral debe conducir también a las IES a organizar sus procesos de tal forma que todas las personas los conozcan y estén alineados con ellos, procurando que los procesos desarrollados le den identidad a la institución. Los procesos administrativos y académicos, van en paralelo, no uno encima de otro, ambos procesos caminan de la mano para garantizar el cumplimiento del PEI.

A partir de la identificación de los diferentes esfuerzos que hacen las instituciones abordadas por fortalecerse y mejorar, se recomienda que se generen estrategias para, por una parte visibilizar tales esfuerzos a toda la comunidad académica, y por otra establecer escenarios de

articulación de tales acciones, que posibiliten procesos de mayor incidencia en el contexto y de mejor participación de la comunidad académica.

En este sentido, Eafit en sus procesos cuenta con canales flexibles de participación desde los que estudiantes, docentes y administrativos pueden incidir en las dinámicas institucionales, este elemento puede convertirse en un modelo a seguir por parte de las otras dos instituciones, pues permitiría generar mayor apropiación del PEI y mayor sentido de pertenencia institucional.

Finalmente, se recomienda establecer alianzas estratégicas con las demás IES, que les permita superar una visión de competitividad, y se generen procesos de aprendizaje mutuo. Este estudio presenta similitudes entre las instituciones que permiten plantear horizontes en común, y presenta diferencias que permiten aprender de la manera como las prácticas gerenciales dan soluciones integrales a diversas dificultades.

## Bibliografía

- Agudelo Idárraga, J. A., Orozco Cifuentes, L. A., Restrepo Guzmán, C. J., Villa Cardona, D. C., Hincapié Cortés, N. J., Ocampo Cortés, S. L., ... Mosquera Hinestroza, N. (2013, May 21). *Estado del arte sobre las tendencias y perspectivas de la gerencia educativa en la Facultad de Educación - Universidad san Buenaventura Seccional Medellín entre los años 2007 - 2012*. Retrieved from <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/handle/10819/1369>
- Alcaldía de Medellín. (2015, August 24). Medellín Solidaria. Retrieved August 25, 2015, from <http://www.medellinsolidaria.org/ini/index.php/pages/view2>
- Antía García, C. A., & Mosquera Hermosa, M. A. (2012, August 15). *Estrategias de gerencia educativa para fortalecer la cultura organizacional, en la Institución Educativa Santa María Goretti de Montenegro, Quindío* (Thesis). Retrieved from <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/328>
- Barzelay, M., & Cortázar Velarde, J. C. (2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Inter-American Development Bank. Retrieved from <http://publications.iadb.org/handle/11319/5815>
- Borda, L., & Díaz, Alexandra. (2009). *Gerencia del PEI en las organizaciones escolares de la educación básica del distrito: Colegio Patio Bonito 1*. Universidad distrital Francisco José de Caldas, Bogotá. Retrieved from [http://www.slideshare.net/slideshow/embed\\_code/25996796](http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/25996796)

- Cedeño, B. E. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Espacio Abierto*, 10(4). Retrieved from <http://200.74.222.178/index.php/espacio/article/view/2015>
- Congreso de la República de Colombia. Ley General de Educación, Pub. L. No. 115 (1994). Retrieved from [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Consejo Directivo del Tecnológico de Antioquia. (2009, October 5). P. E. I. Proyecto Educativo Institucional. Retrieved from [http://www.tdea.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1040&Itemid=365](http://www.tdea.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1040&Itemid=365)
- Consejo Nacional de Acreditación. (2009, June 9). CNA - Misión y Proyecto Institucional. Retrieved August 24, 2015, from <http://www.cna.gov.co/1741/article-190816.html>
- Consejo Nacional de Educación Superior - CESU. Lineamientos para la Acreditación Institucional: Acuerdo 03 de 2014, Pub. L. No. Acuerdo 03 de 2014 (2015). Retrieved from [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359\\_Acuerdo\\_3\\_2014\\_Lin\\_Acr\\_IES.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Acuerdo_3_2014_Lin_Acr_IES.pdf)
- Consejo Superior de la Universidad EAFIT. (2008, July 9). Proyecto Educativo Institucional: Medellín 2008. Retrieved from [http://www.eafit.edu.co/institucional/Documents/pei\\_eafit.pdf](http://www.eafit.edu.co/institucional/Documents/pei_eafit.pdf)
- Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. (2014a). *Informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional* (p. 362). Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. Retrieved from [https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=296d716659&view=att&th=14b4d1d977ba0726&attid=0.2&disp=safe&realattid=93585d13204c5473\\_0.1&zw&sadnir=1&sadbat=ANGjdJ896C1hFsEAqquYYvS\\_OXu4bqPqSgHKuaCrqWgMo\\_j7scgyC](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=296d716659&view=att&th=14b4d1d977ba0726&attid=0.2&disp=safe&realattid=93585d13204c5473_0.1&zw&sadnir=1&sadbat=ANGjdJ896C1hFsEAqquYYvS_OXu4bqPqSgHKuaCrqWgMo_j7scgyC)

fvjflMAYrOaFJsmgYoyC34KYBY5F\_aTrOaNZgLNLOzEIjGEIkLa2n5w3f6640SXMJ  
n759UbcyH-

kuGhwMKR1UC9LonAbCWn2sfOCdk\_tok9FyPDqo57qf\_1jBEIncs0NFnFnGhrDEb9I  
DgmebLNy2aPgbW0s33kxEnRTJXAJVOWY1azL\_YVDI11KDGfIYoHy2zlUbyUR\_pX  
6JAypMPxoJaAki\_\_\_HgJO\_wgrRlZsYUGVOIEzHMAKtsLcSiUmjksml70dK0yleHXor  
3yVUb7392RX0nb8jAT1F-

6mr\_tNIBCc6Edu6uSFPb94qUUQ5G6rsTSArMK2G84gwoNme2cp1ST3k2jwe\_i6wXL  
6gxHuN9Pw9vVpbDc3GevYzpaHsuHvYdHfUflFsApWY-

1gfVzLFCGQsTo0XYJ\_yUQ10EcIc2G3I9\_aBBIIDEmNrr2\_g6FV396hc2jLfRoW-  
RbR4gi40hX\_w5b2TLOgpr9OAVkniKn4GDgecxS YEzqBqbLsSZsEo8ck\_c0\_SyLB0n\_f  
U0\_giqCOmOztUq8

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. (2014b). Plan de desarrollo 2013-

2019: Resumen ejecutivo. Retrieved from

[http://www.uniminuto.edu/documents/941377/1441551/resumen\\_ejecutivo\\_completo\\_u  
md.pdf/d9ace7ea-dbf1-4e82-a2a3-5268814d09b5](http://www.uniminuto.edu/documents/941377/1441551/resumen_ejecutivo_completo_u<br/>md.pdf/d9ace7ea-dbf1-4e82-a2a3-5268814d09b5)

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. (2014c). Proyecto Educativo

Institucional (PEI) UNIMINUTO. Retrieved from

[http://www.uniminuto.edu/documents/941377/1434225/Proyecto+Educativo+Institucion  
al+2013.pdf/849a034b-2ee8-448c-9aa9-93e2cef4a317](http://www.uniminuto.edu/documents/941377/1434225/Proyecto+Educativo+Institucion<br/>al+2013.pdf/849a034b-2ee8-448c-9aa9-93e2cef4a317)

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. (2015a, March 20). Historia - Portal

UNIMINUTO. Retrieved August 25, 2015, from <http://www.uniminuto.edu/historia>

- Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. (2015b, March 21). Reseña Histórica - Portal UNIMINUTO. Retrieved August 25, 2015, from <http://www.uniminuto.edu/web/seccionalbello/resena-historica>
- Corredor, D. Y. C. (2003). El papel de la Universidad en el desarrollo y la innovación tecnológica: la experiencia catalana (Relación Universidad-Empresa-Gobierno). *REVISTA APUNTES DEL CENES*. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/col/000152/009743.html>
- D'Eramo, D. E. (2002). Gerencia educativa como ámbito de la gerencia social. *Gerencia Social En América Latina, Enfoques Y Experiencias Innovadoras, Washington, DC, BID, Banco Interamericano de Desarrollo*, 85–100.
- Kliksberg, B. (1996). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones clave. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas Y Sociales*, 44(175). Retrieved from <http://revistas.unam.mx/index.php/rmyps/article/view/49109>
- Libera Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *ACIMED*, 15(3), 0–0.
- Lorenzelli, M. (2004). Capital social comunitario y gerencia social. (Spanish). *Cuadernos Del CLAEH*, 27(88), 113–128.
- Martínez González, A. M., Gutiérrez Cardona, C., Cardona Puerta, E. L., Guisao Rodríguez, L. F., Sierra Morales, M. D., & Gómez Acevedo, M. del S. (2012, October 8). *Articulación de la gestión educativa (directiva, académica, comunitaria y administrativa financiera) en la Institución Educativa Rural José Félix de Restrepo* (Thesis). Retrieved from <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/handle/10839/411>

- Ministerio de Educación Nacional. (2007, March). Glosario de la Educación Superior. Retrieved from [http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-213912\\_glosario.pdf?binary\\_rand=8225](http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-213912_glosario.pdf?binary_rand=8225)
- Ministerio de Educación Nacional. (2015, March 8). Ser pilo paga. Retrieved August 25, 2015, from <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-article-348446.html>
- Ministerio de Educación Nacional Gobierno de Chile. (2014, October). Proyecto Educativo Institucional: Orientaciones para la elaboración. Ministerio de Educación. Retrieved from [http://www.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201410021855330.03\\_cartilla\\_elaboracion\\_pei.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201410021855330.03_cartilla_elaboracion_pei.pdf)
- Mokate, K., & Saavedra, J. J. (2005). Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales. *INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO SOCIAL. WASHINGTON, DC*. Retrieved from [http://vipp.es/biblioteca/EMPB\\_0027.pdf](http://vipp.es/biblioteca/EMPB_0027.pdf)
- Murillo, M. F. Z. (2009). Políticas de calidad educativa en una sociedad NeoFeudal -El caso de Colombia-. *Revista Colombiana de Sociología, 0(25)*, 127–148.
- Oriol Llauradó. (2014, December 12). La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla | Blog de Netquest. Retrieved from <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>
- Pagano, C. M. (n.d.). El rol directivo en la gestión educativa. Retrieved from [http://campusvirtual.upn.mx/meb/u099/pluginfile.php/577/mod\\_resource/content/1/LAU-PA.El\\_rol\\_directivo\\_en\\_la\\_Gestion\\_Educativa.pdf](http://campusvirtual.upn.mx/meb/u099/pluginfile.php/577/mod_resource/content/1/LAU-PA.El_rol_directivo_en_la_Gestion_Educativa.pdf)
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management, 13(4)*, 337–348.

- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española, vigésima segunda edición*. Madrid: Real Academia Española. Retrieved from <http://lema.rae.es/drae/?val=administrar>
- Rodríguez, R. (2011). La gerencia educativa en un escenario creativo. *Revista Científica Digital Del Centro de Investigación Y Estudios Gerenciales*, 4, 48–60.
- Salazar, N. (2004). Tendencias en la administración educativa: cambios y transformaciones en la gestión de las instituciones educativas. *Revista Ciencias de La Educación*, 2(24), 191–204.
- Sander, B. (1996). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40(123-125), 29–40.
- Taylor Steve, J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significado*. Barcelona, Paidós.[Links].
- Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria. (2010, December 2). Plan de desarrollo 2011-2015 Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria: Educación sin Fronteras. Retrieved from [http://www.tdea.edu.co/images/noticias/documentos/planeacion/plan\\_desarrollo\\_2011\\_2015.pdf](http://www.tdea.edu.co/images/noticias/documentos/planeacion/plan_desarrollo_2011_2015.pdf)
- Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria. (2012, August 4). Reseña Histórica. Retrieved August 25, 2015, from [http://www.tdea.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=120](http://www.tdea.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=120)
- Tecnológico de Antioquia - Institución Universitaria. (2014, November 1). Anuario estadístico 2012. Retrieved from

[http://www.tdea.edu.co/images/planeacion/estadisticas/a\\_estadis\\_2012\\_tdea\\_cifras\\_programas\\_academicos.pdf](http://www.tdea.edu.co/images/planeacion/estadisticas/a_estadis_2012_tdea_cifras_programas_academicos.pdf)

UNESCO. (2009). Comunicado Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. In *Avalia*. Paris: UNESCO.

Universidad EAFIT. (2011). *Plan estratégico de desarrollo 2012-2018: Una renovación del compromiso con la comunidad académica*. Retrieved from

<http://www.eafit.edu.co/institucional/calidad-eafit/investigacion/Documents/Plan%20estrat%C3%A9gico%202012-2018.pdf>

Universidad EAFIT. (2015a, July 24). Boletín estadístico - Calidad EAFIT - Universidad EAFIT.

Retrieved August 25, 2015, from <http://www.eafit.edu.co/institucional/calidad-eafit/boletin-estadistico/Paginas/boletin-estadistico-inicio.aspx>

Universidad EAFIT. (2015b, August 24). Nuestra Historia - Universidad EAFIT. Retrieved

August 25, 2015, from [http://www.eempleo.com/sitios-empresariales/colombia/se\\_eafit/nuestra\\_historia.asp](http://www.eempleo.com/sitios-empresariales/colombia/se_eafit/nuestra_historia.asp)

## ANEXOS

### *ANEXO 1. Cuestionario*

#### CUESTIONARIO

Investigación

PRÁCTICAS GERENCIALES EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Eafit, 2015.

Objetivo: Evidenciar las percepciones que tienen los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de administración y directivos de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia, sobre la articulación entre el PEI y las prácticas gerenciales.

¿Cómo responder? Marque con una X sólo la opción que considere más adecuada según la calificación que le dé a cada afirmación, considere que (1) corresponde a la menor valoración y (5) a la mayor.

Tenga en cuenta que el término: “la Institución” se refiere a la entidad donde usted se está formando o aquella de la que usted hace parte como administrativo o docente.

La fidelidad de sus respuestas permitirá hacer un análisis confiable, por eso es necesario que responda a conciencia. Agradecemos su participación.

Rol del encuestado:

Estudiante	
Docente	
Administrativo	

Institución de Educación Superior a la que pertenece:

EAFIT	
UNIMINUTO	
Tecnológico de Antioquia	

Nº	AFRIMACIONES	- VALORACIÓN +				
		1	2	3	4	5
1	Conozco el Proyecto Educativo Institucional	1	2	3	4	5
2	La Institución difunde adecuadamente a la comunidad académica el Proyecto Educativo Institucional	1	2	3	4	5
3	La misión que plantea la Institución se articula con mis proyecciones	1	2	3	4	5

	personales					
4	Los procesos administrativos que lleva a cabo la Institución aportan adecuadamente al cumplimiento de la misión institucional	1	2	3	4	5
5	Los procesos académicos que lleva a cabo la Institución aportan al cumplimiento de la misión institucional	1	2	3	4	5
6	Mi participación en la Institución contribuye al cumplimiento de la visión institucional	1	2	3	4	5
7	La comunidad académica está comprometida en el cumplimiento de la visión institucional	1	2	3	4	5
8	La comunidad académica vive los principios institucionales	1	2	3	4	5
9	La Institución hace un aporte significativo al desarrollo social del entorno	1	2	3	4	5
10	La institución promueve el desarrollo integral de su comunidad académica desde sus procesos académicos y administrativos	1	2	3	4	5
11	La Institución incide en la transformación de las principales problemáticas sociales, económicas y culturales de personas, comunidades y entornos con los que tiene relación	1	2	3	4	5
12	Las relaciones que teje la Institución contribuyen a la aplicación del Proyecto Educativo Institucional	1	2	3	4	5

13	Las relaciones que establece la Institución a nivel local, nacional e internacional son de mutuo beneficio	1	2	3	4	5
14	Las decisiones administrativas se llevan a cabo teniendo en cuenta el modelo educativo	1	2	3	4	5
15	Las decisiones que toman los directivos han aportado significativamente al desarrollo del programa y de la Institución	1	2	3	4	5
16	La Institución permite mi participación para la toma de decisiones desde los órganos establecidos para tal fin	1	2	3	4	5
17	Mi rol está siendo representado en los cuerpos colegiados para la toma de decisiones de la Institución	1	2	3	4	5
18	La articulación teoría-práctica se implementa de manera sistemática en los procesos de enseñanza-aprendizaje	1	2	3	4	5
19	Las investigaciones que realiza la institución contemplan la relación entre lo teórico y lo práctico	1	2	3	4	5
20	La proyección social que realiza la Institución aporta a la construcción de conocimiento aplicable a la realidad	1	2	3	4	5
21	Los procesos de calidad son conocidos por la comunidad académica	1	2	3	4	5
22	Las estrategias pedagógicas que desarrollan los docentes contribuyen al cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional	1	2	3	4	5

23	Las estrategias pedagógicas que desarrollan los docentes contribuyen al cumplimiento del Plan Curricular del Programa	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Investigadores: Luz Elena Villada Ocampo, Diana María Lopera Montoya, Carlos Andrés Monsalve Roldán, Mario Enrique Vargas Sáenz.

**ANEXO 2. Cuadro de Categorías y Afirmaciones**

PREGUNTAS ENTEVISTA	AFIRMACIONES	
<p>¿Conoce usted el PEI?</p> <p>¿De qué manera le fue dado a conocer?</p> <p>¿Sabe qué estrategias tiene la institución para la difusión de su PEI?</p>	<p>Tiene conocimiento del Proyecto Educativo Institucional</p> <p>La institución difunde a la comunidad académica el PEI</p>	<p>PEI</p>
<p>Enuncie las principales acciones mediante las cuales la institución procura cumplir su misión</p> <p>¿En qué procesos académicos y administrativos se evidencia el cumplimiento de la misión institucional, en cuáles no?</p>	<p>La misión que plantea la institución se articula con sus proyecciones personales</p> <p>Los procesos administrativos que lleva a cabo la Universidad aportan al cumplimiento de su misión</p> <p>Los procesos académicos que lleva a cabo la Universidad aportan al cumplimiento de su misión</p>	<p>Misión</p>

<p>Su perfil se ajusta a la misión que tiene la Institución</p> <p>La institución contribuye al logro de sus objetivos personales, familiares, académicos, entre otros</p>		
<p>¿Conoce usted la visión institucional?</p> <p>¿Qué acciones administrativas y académicas permitirán a la institución cumplir con su?</p>	<p>Su participación en la institución contribuye al cumplimiento de la visión institucional</p> <p>La comunidad académica está comprometida en el cumplimiento de la visión institucional</p>	<p>VISION</p>
<p>¿Cuáles son los principios institucionales que más se evidencian en la comunidad</p>	<p>La comunidad académica apropia y vivencia los principios</p>	<p>Principios</p>

<p>académica?</p> <p>¿cómo se evidencian?</p> <p>¿Cuáles son los que menos se evidencian?</p> <p>¿Cómo se evidencia?</p>	<p>institucionales</p>	
<p>¿Cómo se relaciona su programa académico con el entorno social, económico, laboral?</p>	<p>La institución tiene una presencia significativa en el desarrollo social del entorno</p> <p>La Institución impacta positivamente en la transformación de la sociedad</p>	<p>Contexto institucional</p>
<p>¿Qué acciones identifica de la institución y de su programa para la transformación de</p>	<p>La institución promueve el desarrollo integral de su comunidad académica en sus procesos académicos y administrativos</p>	<p>Meta Institucional</p>

la sociedad?	La Institución incide en la transformación de las principales problemáticas sociales, económicas y culturales de personas, comunidades y entornos con los que tiene relación.	
<p>Qué relacionamientos destaca a nivel local, nacional, internacional de la institución y de su programa con otras entidades?</p> <p>Cuáles son los factores más relevantes de estas relaciones?</p>	<p>Las relaciones que teje la Institución contribuyen a la materialización del PEI</p> <p>Las relaciones que establece la Institución a nivel local, nacional e internacional son de mutuo beneficio</p>	Grupos de interés
<p>Cuáles son los mecanismos para la toma de decisiones en la institución y en el programa?</p> <p>Cómo participa usted en las decisiones</p>	<p>Las decisiones administrativas se llevan a cabo teniendo en cuenta el modelo educativo</p> <p>Las decisiones que toman los órganos directivos de la institución han aportado significativamente al desarrollo del</p>	Funciones de apoyo

<p>que toma el programa y la institución para su mejoramiento?</p> <p>Cómo hace la institución para escuchar las necesidades o ideas que tiene usted o las personas de su mismo rol frente al mejoramiento del programa?</p>	<p>programa y de la institución</p> <p>La institución permite su participación para la toma de decisiones desde los órganos establecidos para tal fin</p> <p>Su rol está siendo representado en los cuerpos colegiados para la toma de decisiones de la Institución</p>	
<p>Conoce el modelo educativo institucional?</p> <p>En qué medida las prácticas de docencia, investigación y proyección social contribuyen al desarrollo del modelo educativo? De ejemplos o explique su respuesta.</p>	<p>La articulación teoría-práctica se implementa de manera sistemática en los procesos de enseñanza-aprendizaje</p> <p>Las investigaciones que realiza la institución contemplan la relación entre lo teórico y lo práctico</p> <p>La proyección social que realiza la Institución aporta a la construcción de conocimiento aplicable a la realidad</p>	<p>Modelo Educativo</p> <p>Enfoque Educativo</p>

Cómo participa usted en los procesos de calidad que lleva a cabo la institución	Los procesos de calidad son conocidos y participa por la comunidad académica	Calidad integral y acreditación
Las estrategias pedagógicas que realiza el Programa son pensadas desde los lineamientos del PEI	<p>Las estrategias pedagógicas que desarrollan los docentes contribuyen al cumplimiento del PEI</p> <p>Las estrategias pedagógicas que desarrollan los docentes contribuyen al cumplimiento del Plan Curricular del Programa</p>	Estructura curricular

**ANEXO 3. Matriz Ruta Metodológica**

<b>Muestra</b>	<b>Población</b>	<b>Técnica</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Categorías</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Pregunta de investigación</b>
		Cuestionario  Grupo focal  Revisión  Documental	Misión  Visión  Principios  Contexto  institucional  Meta  Institucional  Enfoque Educativo  Calidad integral y acreditación  Grupos de	Identificar la apropiación que tienen del PEI, los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de administración de las instituciones de educación superior EAFIT,	Proyecto  Educativo  Institucional	Evidenciar las percepciones que tienen los estudiantes de los dos últimos semestres,	Cómo perciben los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos del programa de

			<p>interés</p> <p>Modelo Educativo</p> <p>Funciones de apoyo</p> <p>Estructura curricular</p>	<p>UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia.</p>		<p>docentes y administrativos del programa de administración de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia, la articulación entre el</p>	<p>administración de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia, la articulación entre el PEI y las prácticas gerenciales</p>
		<p>Cuestionario</p> <p>Entrevistas</p>		<p>Develar las prácticas gerenciales que perciben los estudiantes de los dos últimos semestres, docentes y administrativos</p>	<p>Prácticas gerenciales</p>	<p>UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia, la articulación entre el PEI y las prácticas gerenciales</p>	

				del programa de administración de las instituciones de educación superior EAFIT, UNIMINUTO, Tecnológico de Antioquia			
		Análisis de resultados		Establecer la relación existente entre las prácticas gerenciales percibidas y la apropiación de los PEI	Relación PEI-prácticas gerenciales		

		Análisis de Resultados		Reconocer elementos similares y diferenciadores entre la forma como las IES perciben la materialización de sus PEI con sus prácticas gerenciales	Comparación entre IES		
--	--	------------------------	--	--	-----------------------	--	--