

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

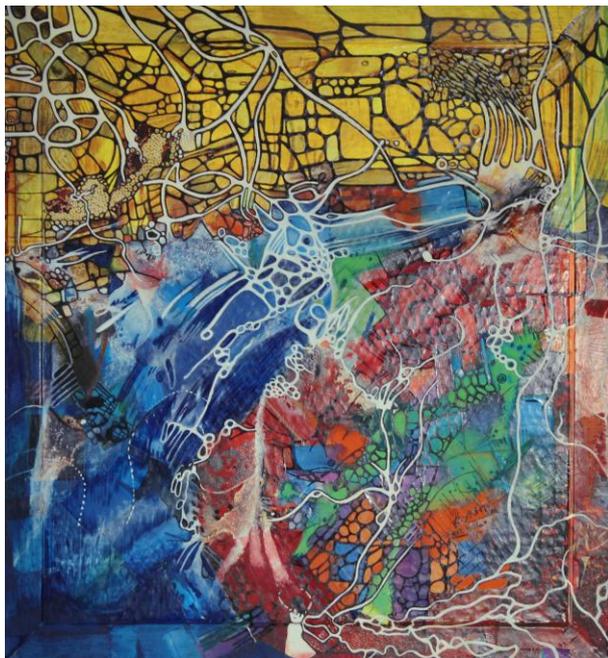
Año 34, agosto 2018 N°

# 86

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNe: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

# Modelo institucional de gestión universitaria: Universidad Santo Tomás de Colombia<sup>1</sup>

**Eduardo González Gil<sup>2</sup>**

Universidad Santo Tomás, Colombia

[frayeduardop@gmail.com](mailto:frayeduardop@gmail.com)

## Resumen

El objetivo de la investigación es proponer un modelo de gestión para una universidad multi-campus. Mediante la metodología participativa y la técnica de grupos de discusión se obtuvo información de directivos, docentes y estudiantes, a través de matrices de análisis. El resultado es un modelo que articula las funciones universitarias con los niveles estructurales de la organización, en función de la misión, respetando la diversidad y garantizando la unidad de una institución multi-campus como es la Universidad Santo Tomás. La conclusión es el logro de la unidad y articulación de la universidad y el otorgamiento de la acreditación institucional.

**Palabras clave:** Modelo de gestión, Gestión universitaria, funciones universitarias, nivel estructural.

---

<sup>1</sup>Artículo científico derivado del proyecto de investigación realizado en el marco de la autoevaluación con fines de acreditación institucional de la Universidad Santo Tomás de Colombia (2014-2015).

<sup>2</sup>Vicerrector Académico General de la Universidad Santo Tomás (2010 - 2015). (<https://orcid.org/0000-0002-7692-1020>). Investigador asociado de la Red Iberoamericana de Gobernanza Universitaria y Miembro del Grupo de Investigación Socio Humanista en Derecho de la Universidad Santo Tomás, Colombia. Correo electrónico: [eduardo.gonzalez@usantoto.edu.co](mailto:eduardo.gonzalez@usantoto.edu.co)

## Institutional model of university management: Santo Tomas University of Colombia

Recibido: 12-04-2018 • Aceptado: 12-05-2018

### Abstract

The purpose of this research deals with proposing a management model for a multi-campus university. Taking into account a participatory methodology and by using the technique of discussion groups, information was obtained from managers, teachers and students; it was given through analysis matrices. The result is a model that articulates the university functions with the structural levels of the organization, depending on the mission, respecting diversity and guaranteeing the unity of a multi-campus institution such as Santo Tomás University. The conclusion is the achievement of the unity and articulation of the university and the granting of the institutional accreditation.

**Key words:** Management model, University Management, university functions, structural level.

### 1. INTRODUCCIÓN

La universidad Santo Tomás es definida por el ESTATUTO ORGÁNICO (2018), documento que define y regula la universidad, como una institución de educación superior, privada y católica que desarrolla sumisión con criterio de universalidad en los distintos campos del saber, fomentando la acción conjunta y armónica de todas

sus partes y elementos constitutivos (ESTATUTO ORGÁNICO, 2018. art. 2 y 4). Como institución social es un complejo sistema organizacional que involucra múltiples dimensiones – personas, grupos de trabajo, programas educativos, procesos académicos y administrativos, dependencias, sedes y seccionales, modalidades de enseñanza y aprendizaje –, que están necesariamente articuladas entre sí e impactan en diferentes ámbitos del orden local, regional, nacional y mundial, mediante el desarrollo de funciones sustantivas y adjetivas que se interrelacionan para cumplir la misión de la institución (GONZÁLEZ, GOLD, SANTAMARÍA Y YÁÑEZ, 2015: 32).

Como organización la universidad Santo Tomás (USTA) debe afianzar su integración interna, es decir la articulación de los procesos que desarrollan las funciones universitarias y la coordinación entre las mismas para alcanzar la consistencia y la coherencia necesarias que redunde en un servicio de calidad. Las funciones universitarias son el conjunto constituido por las funciones sustantivas y las funciones adjetivas; “para la USTA las funciones sustantivas son: Docencia, Investigación y Proyección Social”(PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, 2004: 81s)y las funciones adjetivas son: Bienestar institucional, internacionalización, aseguramiento de la calidad y la gestión como elemento articulador (SANABRIA, 2006: 68).

Aunque las fuerzas de articulación y de integración en instituciones de educación superior, están supeditadas a las fuerzas de la especialización de sus áreas del conocimiento (WEICK, citado en SAMOILOVICH, 2008),la USTA procura, por principio general, la

“acción conjunta, holística, integral, colaborativa y armónica de todas sus partes y elementos constitutivos, y procura su continuidad y convergencia” (ESTATUTO ORGÁNICO, 2018. Art. 8- numeral 4) con su misión, principios y objetivos. Para alcanzarlo, frente a una institución universitaria “multi-campus”<sup>3</sup> como la Santo Tomás que tiene tres seccionales, dos sedes y 23 centros de atención universitaria (CAU) en el país, se diseñó un modelo de gestión institucional que articula e integra las funciones universitarias y sus campus como un “sistema académico integrado” (CONSEJO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (CESU), 2018).

El proyecto de integración y articulación USTA Colombia, tarea esencial del modelo de gestión Universitaria, busca promover el desarrollo de las funciones universitarias atendiendo contextos internacionales, problemáticas nacionales, regionales y locales dada la naturaleza de las particularidades de los contextos donde hace presencia la universidad y fortaleciendo el desarrollo de cada uno de sus “campus”; sedes, seccionales y los CAU, en atención a las condiciones y requerimientos regionales. Esta estructura de gestión, se orienta al aseguramiento de la calidad, entendido por la USTA como el esfuerzo y tarea conjunta de sus “campus” para planear, evaluar y mejorar constantemente las dinámicas de la institución, con el objetivo de garantizar a la sociedad la calidad y credibilidad de sus

---

<sup>3</sup>En el mes de diciembre de 2014 el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), actualizó los lineamientos para la Acreditación Institucional e introdujo el concepto de universidad multi-campus. Este concepto se refiere a las Instituciones de Educación Superior que hacen presencia con sedes o seccionales, en varias ciudades del país (CNA, 2014).

intencionalidades, políticas, planes, programas, proyectos, estrategias, procesos educativos, sus resultados e impactos.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO INSTITUCIONAL DE GESTIÓN.**

### *1.1. La USTA como un sistema complejo que se autorregula.*

Los profesores Barrientos y Mora (2013), adscritos a la Unidad de Evaluación y Regulación Académica, denominación anterior a la actual, Unidad de Gestión Integral de la Calidad Universitaria (UGICU), elaboraron los primeros esbozos conceptuales del modelo. Definen la USTA como un sistema complejo que se autorregula, veamos:

*2.1.1. Sistema:* A partir de la teoría de sistemas se describe la universidad como un sistema en tanto nos evidencia toda su realidad como un conjunto de elementos estructuralmente dispuestos y soportados por una red relacional. Todo *sistema*, en este caso la USTA, se encuentra en continua comunicación con su entorno, tanto en su totalidad como en cada subsistema que la compone. Sólo una relación simbiótica y equilibrada, en continua transformación puede afianzar su mutua existencia que en la complejidad se conoce como *círculo virtuoso*. La universidad se describe como un sistema de sistemas que interactúan con cierto grado de autonomía (BERTALANFY, 2004).

*2.1.2. Complejo:* Desde la teoría de la complejidad se evidencia que cada acción adelantada por un sistema, en este caso la universidad,

responde a niveles multidimensionales de causalidad. La universidad en su dinámica compleja y desde su autonomía, puede auto organizarse generando patrones de comportamiento general a partir de las interacciones entre sus partes y de estas con el entorno, este es un ejemplo de autorregulación en la gestión. Además está expuesta a cambios que afectan sus condiciones internas, suscitados por agentes externos como la política pública sobre la educación superior, pues la autonomía no equivale a “completo aislamiento” sino que implica depender del mundo externo (MORIN, En: SCHNITMAN, 1998: 69; SANABRIA, 2006: 98). Es una institución donde no sólo las partes están en el todo, sino que el todo está en el interior de las partes; donde las prácticas, pautas o comportamientos, que si bien aparecen en una dimensión, instancia o campus, también aparecen en otras dimensiones, instancias o campus, por diferentes que estos sean... que en los conceptos de la complejidad equivale al principio hologramático y a la autosemejanza o fractalidad, respectivamente (MORIN, 1986). En otras palabras; un egresado, es el resultado efectivo del proceso formativo de la universidad, en él se evidencian los principios y propósitos institucionales de corte humanista, de compromiso social, de conocimiento y formación profesional y el comportamiento ético, creativo y crítico con que se le acompañó y promovió. En este caso el todo que es la misión institucional (superestructura), se refleja en la parte que es el egresado.

Con los insumos teóricos revisados, diríamos que la universidad Santo Tomás, como sistema se evidencia en la manera en que cada una de sus estructuras (superestructura, estructura, infraestructura), se

articulan y conjugan con el entorno, y lo hacen mediante los modos de relaciones, los procesos y las interacciones entre instancias, modalidades y campus. Como compleja, se constata porque surgen contradicciones de lo macro con lo micro y viceversa, por ejemplo, del modo como se entiende la docencia en la superestructura (macro) y como se practica en una sede o programa o modalidad (micro). Reconocer que en el todo de la institución hay contradicciones es parte de la dimensión compleja de la universidad. Sin embargo, como sistema complejo, la universidad al evaluar la manera como actúan sus partes y su totalidad, se regula, toma decisiones para ajustarse y mantenerse en su tarea de lograr sus propósitos misionales.

## *2.2. Estructura organizacional*

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)(2004: 116) en el capítulo ocho aborda la filosofía de la estructura organizacional de la Universidad Santo Tomás, que “...propone un **organigrama circular** visualizante del papel, *no autoritario, de la función directiva*, como foco articulador de relaciones y procesos al servicio del protagonista del proceso educativo: el estudiante...”, para expresar la dinámica de “funciones interdependientes e inseparables” del ámbito universitario. Las ventajas de este organigrama son:

- a) presenta cómo se irradia la autoridad del centro a la periferia, en todas direcciones; b) muestra cómo el contenido de la directividad interna y su sentido tienen su fuente inmediata en los requerimientos e iniciativas de los sectores de la comunidad educativa; c) sugiere la necesidad de socializar

proyectos y planes para ser compartidos en su ejecución y evaluación; d) señala, también, cómo la vida institucional no se aísla de la vida sociopolítica y cultural de los entornos señalados..., y se somete a las directrices del orden público educativo del Estado (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI). 2004: 116-117).

1) *Función universitaria*. La categoría “función universitaria” comprende las funciones sustantivas o misionales de docencia, investigación y proyección social; y las funciones adjetivas o de apoyo a la organización universitaria para que cumpla con sus funciones sustantivas. Las funciones articulan procesos y niveles estructurales.

2) *Proceso*: “Se entiende por **proceso** el progreso sostenido de un complejo de agentes-relaciones-medios, que requiere tracto sucesivo y que, en fases secuenciales, desarrolla sus virtualidades en el transcurso del tiempo”(PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI), 2004: 119). Son de carácter estratégico, académico y administrativo que se integran y son interdependientes e interfuncionales.

3) *Niveles estructurales*: Comprende la intencionalidad, organización, recursos y condiciones de los procesos estratégicos, académicos y administrativos y corresponde a la superestructura, la estructura y la infraestructura, respectivamente (GONZÁLEZ, GOLD, SANTAMARÍA Y YÁÑEZ, 2015: 36).

4) *Calidad del servicio de la Educación Superior*. El concepto de calidad que va a enmarcar el modelo y que acoge la universidad es el propuesto por el CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR (CESU) (2018:4):

El concepto de calidad aplicado a la educación superior hace referencia a la síntesis de condiciones que, teniendo en cuenta la identidad institucional, permiten evaluar, en un tiempo determinado, cómo las instituciones y los programas logran los resultados de aprendizaje de los estudiantes y contribuyen con el desarrollo de los territorios y del país. Lo anterior sobre la base de dinámicas de autorregulación y en comparación con los referentes de evaluación reconocidos nacionalmente por el CESU.

5). *Aseguramiento de la calidad*. El “aseguramiento de la calidad” (AC) es una

Expresión genérica utilizada para describir un conjunto de mecanismos que apuntan al control, la garantía y la promoción de la calidad y que funcionan en una amplia diversidad de contextos productivos y de organizaciones, incluyendo a la educación superior (SALAZAR, 2012).

Los elementos esenciales de un sistema de AC consolidado son: autoevaluación y autorregulación, certificación pública de la calidad y el diseño de planes de mejora.

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Colombia (SINACES) tiene dos subsistemas: de aseguramiento interno (SAI) y de aseguramiento externo (SAE)

(BAUTISTA, BERNAL Y SANABRIA, 2014: 36). El primero lo desarrollan las Instituciones de Educación Superior (IES), mientras que el segundo corresponde al gobierno y sus entes pertinentes.

La tarea de la USTA es desarrollar el SAI para la institución a nivel multi-campus y este debe estar inserto en el SINACES para que se logre la articulación de la política y sus estrategias entre el SAE y el SAI. En consecuencia, la calidad en la Universidad Santo Tomás viene a ser la contrastación entre las expectativas externas (consistencia externa propia del SAE) y los propósitos y objetivos internos (consistencia interna propia del SAI), como lo describe el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), al referirse al concepto de calidad como:

Aquel que considera especialmente las capacidades que una institución o programa tienen para responder a las expectativas externas y a los propósitos y objetivos internos, organizando sus procesos de manera consistente para el logro de los objetivos perseguidos (LEMAITRE Y ZENTENO, 2012:120).

El SAI USTA, expresado en el Modelo de Gestión, busca el mejoramiento continuo de la calidad teniendo como eje la autorregulación institucional que tiene tres dimensiones:

1) *La naturaleza de la USTA*. El proyecto identitario de la Universidad Santo Tomás está comprometido con la formación integral de la persona humana; la gestión del conocimiento; la integración social y la institucionalidad pertinente de la gestión académica – administrativa. Esta es la naturaleza del servicio a la educación que ofrece la USTA a la sociedad.

2) *Las características de calidad.* El PEI da respuesta a cada aspecto de la intencionalidad o proyecto identitario de la universidad y se constituyen en las características de calidad que desde la autonomía universitaria se definen como ofertas de valor ante sus egresados y la sociedad. En la tabla 1, se indican las características de calidad de cada dimensión del proyecto identitario.

Tabla 1. Características de calidad de la naturaleza de la USTA

<b>NATURALEZA DE LA USTA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD</b>
Formación integral de la persona humana	<ul style="list-style-type: none"><li>- Promoción autónoma de las propias facultades (Studiositas).</li><li>- Capacidad para la toma de decisiones responsables</li></ul>
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autarquía dialogante de los saberes</li><li>- Producción de conocimiento validable por las comunidades.</li><li>- Elaboración y transmisión de conocimiento validado por las comunidades.</li></ul>
Integración social	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construcción del bien común</li><li>- Compromisos con las problemáticas de la sociedad y en particular, en las regiones donde la USTA hace presencia.</li><li>- Instauración efectiva de la justicia y el derecho.</li></ul>
Gestión de la institución (Sanabria, 2006, p. 83)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Perfectibilidad organizacional</li><li>- Consolidación de la coherencia organizacional a partir de sus principios.</li><li>- Compromiso con la sustentabilidad de la institución mediante la planeación estratégica de sus acciones.</li></ul>

Fuente: Elaboración del autor a partir de Barrientos y Mora (2013)

3). *Los criterios de evaluación.* Los juicios para valorar el desarrollo, consolidación y coherencia del proyecto identitario se indican en la tabla 2, que muestra los criterios de evaluación.

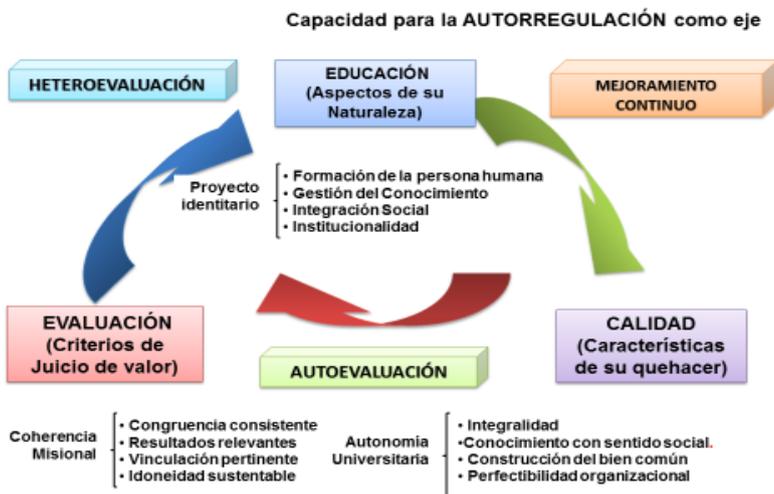
Tabla 2. Criterios de evaluación de la naturaleza de la USTA

NATURALEZA DE LA USTA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Formación integral de la persona humana	- Congruencia funcional - Articulación consistente
Gestión del conocimiento	- Producción verificable - Integración curricular
Integración social	- Vinculación pertinente - Impacto trascendente
Gestión de la institución	- Idoneidad responsable - Sustentabilidad institucional

Fuente: Elaboración del autor a partir de Barrientos y Mora (2013)

El dinamismo de la autorregulación se enmarca en el ciclo del aseguramiento de la calidad: autoevaluación, heteroevaluación y mejora continua. La figura No. 1, ilustra la relación de las tres dimensiones de la autorregulación dentro del ciclo del aseguramiento de la calidad.

Figura1. Dimensiones de la autorregulación dentro del ciclo del aseguramiento de la calidad



Fuente: Universidad Santo Tomás, 2015.

### **3. METODOLOGÍA**

El estudio se realizó mediante una metodología participativa (SANDOVAL, 1996) que facilita el desarrollo de procesos de cambio e innovación en contextos educativos. La indagación contó con tres tipos de participantes: (a) directivos, con formación posgradual y experiencia en gestión de la educación superior; (b) docentes y; (c) estudiantes representantes de distintas facultades y campus.

La recolección de la información se realizó mediante la técnica de grupos de discusión (VALLES, 1999). Para ello se diseñaron guías de taller grupal y se promovió la participación de los expertos en temas relacionados con las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social o extensión. Finalizadas las sesiones, el moderador elaboraba notas expansivas orientadas al análisis y construcción de un modelo institucional de gestión universitaria. La información obtenida se estudió mediante una matriz de análisis basada en tres niveles fundamentales para la gestión universitaria: superestructura, estructura e infraestructura.

En síntesis, la investigación se realizó en las siguientes fases: (1) Referentes teóricos; (2) formulación de categorías de análisis; (3) elaboración de guías de grupo de discusión; (4) recolección de información; (5) elaboración de notas expansivas; (6) Construcción de matriz de análisis y (7) Conclusiones.

#### 4. RESULTADOS Y ALCANCE DEL MODELO

El objetivo del modelo es convertirse en un instrumento para integrar la universidad en función de su misión y visión buscando que cada una de sus múltiples dimensiones y áreas, académicas y administrativas, tengan una alineación fractal que respete la diversidad y garantice la unidad en el marco del aseguramiento de la calidad de una institución multi-campus como es la USTA.

Los niveles y funciones del modelo pueden ser evidenciados y por ende analizados desde la unidad más pequeña como puede ser el syllabus de un espacio académico hasta la institución misma, pasando por las sedes, seccionales, áreas administrativas, académicas y de apoyo, aspecto que para GONZÁLEZ y otros (2015:85), implica la expresión de la multidimensionalidad de las organizaciones universitarias.

a. Los principios del modelo

El Modelo de Gestión Institucional se rige por cuatro principios que buscan integrar y expresar la multidimensionalidad de la universidad.

1) *Coherencia*: Este principio expresa el grado de correspondencia entre las tres dimensiones estructurales de cada función universitaria (FU) y de los procesos que la componen. La superestructura (propósitos, intenciones) de cada FU busca

mediante políticas pertinentes a su quehacer, aportar a la misión y visión institucional y para lograr dicho cometido desarrolla unas líneas de acción que encausan y comprometen las instancias, procesos y recursos de la FU, es decir toda su estructura e infraestructura, respectivamente, la pone al servicio del propósito de la FU, contribuyendo a la misión y visión de la universidad. En otras palabras, se refiere a la alineación de las políticas, las líneas de acción, los resultados e impactos y los medios disponibles de cada función universitaria, con la intencionalidad de la universidad o superestructura (cf. Figura 2).

2) *Congruencia*: Es la relación lógica y consecuente entre las funciones universitarias. Implica unidad y ausencia de contradicción (GONZÁLEZ et al., 2015: 41). Las FU deben interactuar entre sí para complementarse, integrarse, comunicarse y apoyarse, buscando favorecer la unidad de acción en favor de cada una de las unidades, áreas, programas, modalidades, instancias y campus de la universidad. Se refiere a la relación coordinada de las funciones universitarias.

3) *Consistencia interna*: Es el resultado de la articulación de la coherencia y la congruencia, anteriormente descritas, que integran y relacionan entre sí las funciones universitarias, sus procesos y componentes para que los resultados e impactos académicos y de gestión se ajusten a los propósitos institucionales.

4) *Consistencia externa*: Es la alineación de los resultados e impactos académicos con las demandas del entorno. La universidad Santo Tomás es una organización inmersa en un contexto y requerimientos de tipo legal, administrativo, académico, etc., de alcance nacional e internacional que la obligan a que sus propósitos institucionales se ajusten a las demandas del medio externo a la universidad (TORO, 2012: 34).

#### 4.2. Los componentes del modelo

La universidad, sus funciones universitarias, dependencias administrativas, académicas y de programas, su gestión y procesos, desarrollan la misión institucional mediante la articulación de tres componentes: gobierno-dirección, ejecución y apoyo que se pueden conceptualizar en su orden, a partir de GONZÁLEZ y otros (2015: 36), como niveles estructurales. Así:

1) *Nivel de superestructura*, se refiere a las intenciones de la universidad que se evidencian en los principios y valores de la filosofía institucional y en los referentes y lineamientos nacionales e internacionales sobre los cuales se cimienta el devenir de la institución. “Es el marco de referencia o el asiento de la identidad y la esencia de la universidad y su capacidad manifiesta para poder alterar y convivir con el mundo que nos rodea” (MELÉNDEZ, 2015).

2) *Nivel de estructura*, hace referencia a las formas de organización e interacción de los procesos que constituyen cada función universitaria donde intervienen las relaciones entre objetos, sujetos y circunstancias, para hacer realidad las intenciones de la universidad.

3) *Nivel de infraestructura*, se refiere a los recursos y condiciones que se requieren para el desarrollo de las funciones universitarias y el cumplimiento de las intenciones de la institución.

La articulación de los tres niveles tiene como fin garantizar el cumplimiento de las intenciones de cada instancia y de cada proceso universitario, contribuyendo así al logro de la misión. La intencionalidad institucional es el paradigma que convoca toda la gestión de la USTA y los niveles estructurales son el soporte de la misma, ya que la misión de la universidad se desarrolla a través de las funciones universitarias que se describen a continuación:

- **Docencia**, se refiere a la gestión relacionada con los procesos formativos, es decir con la enseñanza y el aprendizaje; el desarrollo estudiantil y la gestión del currículo.

- **Investigación**, hace referencia a la gestión de los grupos de investigación y sus respectivas líneas, procesos de apropiación del conocimiento e interacción interinstitucional, movilidad de investigadores, además del aporte en el currículo para la formación en investigación.

- **Proyección Social**, aborda la gestión de vinculación de la universidad con su entorno a través de los egresados, de convenios interinstitucionales y de interacción con las comunidades, la sociedad, la empresa y el Estado.

Las anteriores son las funciones sustantivas descritas por el PEI y que deben estar alineadas en el currículo de cada programa académico.

- **Bienestar institucional**, se refiere a la gestión de bienestar de la comunidad universitaria que lideran varias áreas de la USTA como gestión del talento humano, bienestar universitario, pastoral,... formación docente, entre otras.

- **Internacionalización**, aborda la gestión que articula la universidad al conocimiento y la cultura global, es transversal a todas las funciones universitarias.

- **Gestión institucional**, desde la autonomía y responsabilidad social, es la acción de administrar la universidad con el rol de articular todas las funciones universitarias en la “autoproducción, la autoorganización, la autoconstrucción en función del cumplimiento de su misión en el contexto de la sociedad” (Sanabria, 2006, p. 83). Incluye toda la gestión universitaria de tipo administrativo, académico, financiero, estratégico, funcional y misional. Es la encargada de convertir la misión en acción.

- **Aseguramiento de la calidad**, se refiere a las gestiones relacionadas con la calidad de base y de alta calidad mediante el

ciclo: planeación-autoevaluación-gestión de la calidad-autorregulación y mejora, que se evidencian en los registros calificados o criterios básicos de calidad que permiten ofrecer un programa académico, acreditación de programas e institucional, autorregulación, auditorías de calidad, certificaciones y gestión de la calidad.

Estas funciones complementan de una manera transversal el desarrollo de las funciones sustantivas y son la garantía de un currículo institucional integral e integrador.

En el contexto institucional, las funciones son transversales a todas las seccionales, sedes, divisiones, áreas, procesos, modalidades y metodologías (presencial, virtual, blended) y aportan al cumplimiento de la misión de la universidad, proyectándose al logro de la visión de la misma, dentro de un marco operativo estratégico que se plasma en el plan de mejoramiento articulado al plan de desarrollo institucional.

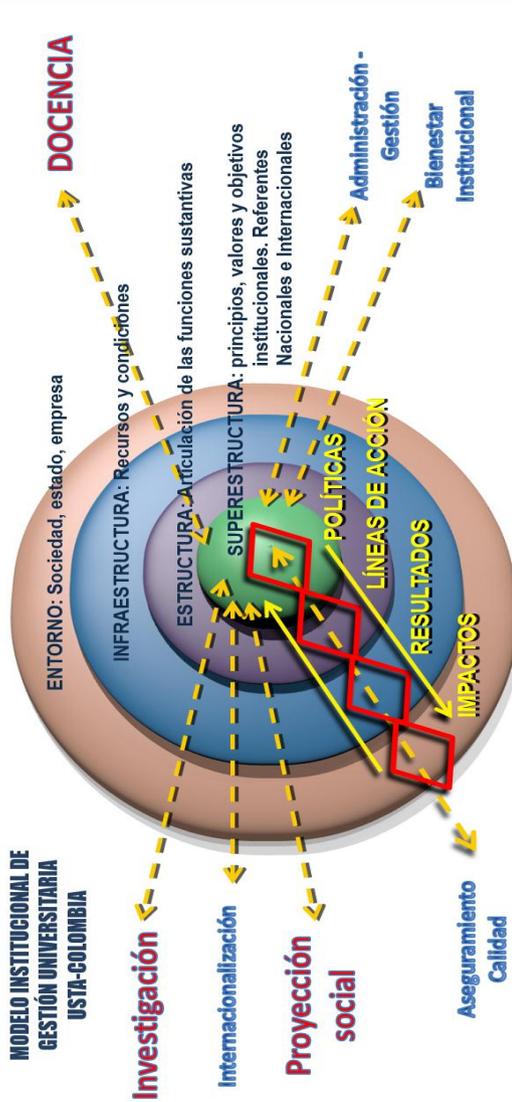
## **5. ANÁLISIS CRÍTICO DEL MODELO**

El modelo fomenta la unidad institucional respetando la diversidad que aporta la presencia de la USTA en diferentes regiones del País, las modalidades académicas: presencial, abierta y a distancia y virtual. El aseguramiento de la calidad y el modelo educativo pedagógico que se expresa en el currículo, son los puntos de encuentro, los rieles sobre los cuales fluye la gestión universitaria.

Hay un ciclo virtuoso, propio de su naturaleza sistémica y compleja, entre niveles y funciones universitarias que favorece el enriquecimiento y mejora continua de la gestión de la universidad. El análisis de los tres niveles estructurales permite evaluar si la intencionalidad (superestructura) de cada función universitaria y sus respectivos procesos cuentan con el soporte organizativo y de estructura de trabajo (estructura), de recursos y condiciones (infraestructura) para responder a las exigencias que el entorno (Estado, sociedad y empresa) le plantea a la USTA. El resultado de este análisis posibilita que cada función universitaria diseñe, mejore y actualice **políticas** de gestión, **líneas de acción** que desarrollan las intencionalidades expresadas en dichas políticas, para proyectar y generar los **resultados** que se pretende **impacten** el entorno, manifestado en los requerimientos del Estado, la sociedad y la empresa. El ejercicio descrito se puede elaborar partiendo de las funciones universitarias hasta el análisis de los niveles estructurales (ver figuras 2).

El modelo busca la alineación de todas las instancias y procesos de la institución con la misión o intencionalidad expresada en la superestructura, dicha alineación se va escalonando desde lo macro a lo micro para darle consistencia interna a la gestión de la universidad.

Figura 2. Modelo Institucional de Gestión Universitaria USTA Colombia



Fuente: Elaboración del autor

Finalmente, se muestra en la tabla 3 la relación entre los niveles estructurales, las instancias y las funciones universitarias. En la primera columna se indican los componentes de cada nivel estructural que son los propios de USTA-Colombia. En la segunda columna se muestran los aspectos que deben desarrollar las funciones universitarias para que sean coherentes entre sí y congruentes con las demás. Estos son: misión, visión, políticas, resultados e impacto y líneas de acción, además de los recursos. Para ampliar la información se pueden consultar los documentos marco, generados en la autoevaluación institucional, que posibilitan comprender los procesos institucionales a partir de la misión, visión, líneas de acción, gestión y proyección de los mismos, además desarrollan los niveles estructurales de cada función universitaria.

Tabla 3. Elementos que conforman los niveles estructurales por instancias

Instancias Niveles estructurales	(unidad institucional) USTA Colombia	Funciones universitarias	(diversidad institucional) Seccionales, Sedes, Decanaturas de División. Dependencias Académicas administrativas	Gestión/procesos Académicos administrativos de programas
Superestructura	1) Misión (incluido en el PEI) 2) Visión (incluido en el PEI) 3) Funciones universitarias (incluido en el PEI)	1) Misión específica de la función 2) Visión específica de la función 3) Políticas que desarrollan las funciones universitarias	1) Aporte a la misión específica de la función desde la región/dependencia 2) Aporte a la Visión específica de la función desde la región/dependencia 3) Políticas que desarrollan las funciones universitarias desde la región/dependencia	1) Aporte a la misión específica de la función desde la región/dependencia/gestión o proceso 2) Aporte a la Visión específica de la función desde la región/dependencia/gestión o proceso 3) Políticas que desarrollan las funciones universitarias desde la región/dependencia/gestión o proceso

Superestructura	<p>4) Plan integral multicampus - PIM -</p> <p>5) Perfil de ingreso/egreso o institucional</p> <p>6) Resultados e impacto institucional (difusión, comunicación)</p> <p>7) Aseguramiento de la AC -</p>	<p>4) Desarrollo del PIM según la función.</p> <p>5) Perfil de ingreso/egreso o institucional aporte de la función respectiva (políticas)</p> <p>6) <b>Resultados e impacto institucional</b> aporte de la función respectiva (política).</p> <p>7) Políticas para el AC según la función</p>	<p>4) Desarrollo del PIM según la función, la región y la dependencia</p> <p>5) Perfil de ingreso/egreso institucional aporte de la función respectiva (política)/región/dependencia académica</p> <p>6) Resultados e impacto institucional aporte de la función respectiva (política)/región/dependencia</p> <p>7) Políticas para el AC según la función desde la región/dependencia</p>	<p>4) Desarrollo del PIM según la función/región/dependencia/gestión o proceso</p> <p>5) Perfil de ingreso/egreso institucional aporte de la función respectiva (política)/región/dependencia académica/gestión o proceso académico.</p> <p>6) Resultados e impacto institucional aporte de la función respectiva (política)/región/dependencia/gestión o proceso.</p> <p>7) Políticas para el AC según la función desde la región/dependencia/gestión/proceso.</p>
Estructura	<p>Docencia</p> <p>Investigación</p> <p>Proyección social</p> <p>Internacionalización</p> <p>Bienestar institucional</p> <p>Gestión y administración</p>	<p><b>Líneas de acción, estrategias y acciones</b> para la organización, integración, alineación y articulación de las funciones</p>	<p>Líneas de acción para la organización, integración, alineación y articulación de las funciones entre las regiones y dependencias</p>	<p>Líneas de acción para la organización, integración, alineación y articulación de las funciones entre las regiones, dependencias, gestión y procesos. (ad intra y ad extra)</p>
Infraestructura	<p>Instalaciones</p> <p>Laboratorios y equipos</p> <p>Financiamiento</p> <p>Servicios de apoyo</p> <p>Sistemas de información</p>	<p>Definición de recursos y condiciones para garantizar el cumplimiento de las intenciones de la función y de la institución</p>	<p>Definición de recursos y condiciones para garantizar el cumplimiento de las intenciones de la función y de la institución en el contexto de la región y las dependencias</p>	<p>Definición de recursos y condiciones para garantizar el cumplimiento de las intenciones de la función y de la institución en el contexto de la región, las dependencias, la gestión y los procesos.</p>

Fuente: Elaboración del autor

El modelo institucional de gestión diferencia, de manera estratégica, lo intencional de lo funcional, mediante los tres niveles estructurales: superestructura, estructura e infraestructura; para

garantizar que la gestión, en su concepción definida para la educación superior, “convierta la misión en acción” (SANABRIA, 2006: 83) a través de la articulación de las funciones universitarias.

El modelo de gestión se constituye en el instrumento de referencia para suscitar la unidad institucional, respetando la diversidad de sus campus y modalidades, porque favorece la relación entre niveles y funciones, aúna esfuerzos para asimilar la misión y desarrollarla en cada una de las instancias y procesos de la universidad, suscita compromiso en los miembros de la comunidad académica y administrativa al verse reflejados en el modelo y sentirse comprometidos con la calidad de su gestión que redundan en resultados que impactan el entorno de la institución.

El impacto de la implementación del Modelo de Gestión se evidenció en los informes de autoevaluación de las sedes y seccionales y fue reconocido por los pares académicos del Consejo Nacional de Acreditación, al rendir informe favorable para que se diera la acreditación institucional que fue otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, el 16 de enero de 2016, para un periodo de seis años.

La universidad como organización compleja y sistémica afronta el reto de su integración interna para responder al entorno desde su autonomía. Teniendo presente el principio que Tomás de Aquino describe cuando afirma que “La diversidad no atenta contra la unidad, la hace resplandecer en dignidad y belleza” (S. Th, II-II q. 183,2). El

modelo “ha conjugado bien lo que ha llamado la unidad en la diversidad”, como lo afirma el informe institucional de la comisión de pares designados por el CNA (CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN(CNA), 2015: 61) y lo resalta la resolución de acreditación institucional en una de sus razones para otorgarla: “El Plan de Desarrollo que procura la Unidad Nacional con la diversidad regional en el marco de un modelo multi-campus y un gobierno corporativo, que deriva en un Modelo Institucional de Gestión Universitaria USTA Colombia” (MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). 2016).

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BARRIENTOS, Edwin. y MORA, Christian. 2013. “Informe de avances en la construcción del documento “modelo de gestión y evaluación de la USTA””. **Inédito**. Universidad Santo Tomás, Unidad de evaluación y regulación académica. Bogotá (Colombia).
- BAUTISTA, Jaime, BERNAL, Elizabeth y SANABRIA, Camilo. 2014.**Modelo de aseguramiento interno de la calidad para las instituciones de educación superior en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia**. Servigrafisc, Bogotá, D.C. (Colombia).
- BERTALANFY, Ludwig. 2004.**Teoría General de Sistemas**. Fondo de cultura Económica, México (México).
- CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN (CNA). 2014. Informe de evaluación externa con fines de acreditación institucional – Modelo multicampus -. Protocolo – CNA No. 02. Bogotá (Colombia). Disponible en: <https://www.cna.gov.co/1741/article-186376.html>. Consultado el 10.11.2017.

- CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN (CNA). 2015. Informe de la comisión de pares académicos de la visita a la USTA con fines de acreditación institucional. Bogotá (Colombia).
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR(CESU). 2018. Lineamientos para la acreditación de alta calidad institucional y de programas de pregrado. Disponible en:<https://fodeseop.gov.co/index.php/noticias/863-acuerdo-01-de-2018-cesu>. Consultado el 10.11.2018
- GONZÁLEZ, Jorge, GOLD, Michele, SANTAMARÍA, Rocío y YÁÑEZ, Oliva. 2015. **Análisis estructural integrativo de organizaciones universitarias. El modelo “V” de Evaluación-Planeación como instrumento para el mejoramiento permanente de la educación Superior.**(2 ed.). Red Internacional de Evaluadores (RIEV), México (México).
- LEMAITRE, María José y ZENTENO, María Elisa. (Editoras). 2012. **Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior, informe 2012.** CINDA – Universia – RIL, Santiago (Chile).
- MELÉNDEZ, Horacio. 2015. “Resumen conceptual. Comentario al modelo de gestión de la USTA”. **Inédito.** Universidad Católica de Argentina. Buenos Aires (Argentina).
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN). 2016, Resolución número 01456 del 29 de enero. Disponible en: <http://www.usta.edu.co/index.php/nuestra-institucion-usta/la-universidad/acreditacion-institucional-de-alta-calidad-multicampus>. Consultado 20.11.18
- MORIN, Edgar. 1986. **El método III, el conocimiento del conocimiento.** Cátedra, Madrid (España)..
- SCHNITMAN, Dora. 1998. **Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad.** Paidós, México (México).
- SALAZAR, José Miguel. 2012. **Modelos de aseguramiento de la calidad en la educación superior.** CINDA . RIL editores , Santiago (Chile).
- SANDOVAL, Carlos. 1996. **Investigación cualitativa.** ARFO Editores e impresores. S.A., Bogotá (Colombia).

- SANABRIA, Mauricio. 2006. “La gestión en la universidad colombiana: algunos fundamentos, realidades, propuestas y oportunidades”. **Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión**, Vol. XIV, No. 001: 66-117. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá (Colombia).
- SAMOILOVICH, Daniel. 2008. Senderos de innovación. Repensando el gobierno de las universidades públicas en América Latina. Disponible en:  
[https://www.oei.es/historico/salactsi/CAPITULO\\_09\\_Samoilovich.pdf](https://www.oei.es/historico/salactsi/CAPITULO_09_Samoilovich.pdf). Consultado el 20.10.17
- TORO, José Rafael, 2012. **Gestión interna de la calidad en las instituciones de Educación Superior**. CINDA -RIL editores, Santiago (Chile).
- UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. 2004. **Proyecto Educativo Institucional**. Editorial USTA, Bogotá (Colombia).
- UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, 2018. **Estatuto Orgánico**. Editorial USTA, Bogotá (Colombia).
- UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. 2015. Sistema institucional de aseguramiento de la calidad universitaria. Disponible en: [http://tecno.usta.edu.co/acreditacion/images/Documentos/documentos-marco/agosto\\_2015/siac.pdf](http://tecno.usta.edu.co/acreditacion/images/Documentos/documentos-marco/agosto_2015/siac.pdf). Consultado el 15.10.17
- VALLES, Miguel. **Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profes**



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

**opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, N° 86, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)