

## Modelo de gobernanza, liderazgo y gestión en instituciones de educación superior aplicado a la innovación curricular

### Governance, leadership and management model in higher education institutions applied to the curricular innovation

**Guillermo Yáber<sup>+</sup>**

*Universidad Católica Andrés Bello  
gyaber@ucab.edu.ve*

**Ana Chaves<sup>\*</sup>**

*Asociación Colombiana de Universidades  
lchaves@ascun.org.co*

**Eugenia Csoban<sup>∇</sup>°**

*Instituto de Estudios Superiores de Administración  
eugenia.csoban@iesa.edu.ve*

<sup>+</sup>Universidad Católica Andrés Bello, Centro de Innovación y Desarrollo Académico, Avenida Teherán, 01020. Caracas, VENEZUELA

<sup>\*</sup>Asociación Colombiana de Universidades, Calle 93, No. 16-43, 111831, Bogotá, COLOMBIA.

<sup>∇</sup> Autor corresponsal.

<sup>°</sup>Instituto de Estudios Superiores de Administración, Centro de Mercadeo, Avenida Iesa, 1011, Caracas, VENEZUELA.

#### RESUMEN

Los procesos curriculares son recursos importantes para afrontar los desafíos de gestión que actualmente tienen las instituciones de Educación Superior (IES). En este estudio se desarrolla un modelo de Gobernanza, Liderazgo y Gestión de procesos curriculares y se contrasta la idoneidad de las categorías y procesos propuestos, como marco organizador y conductor de la gestión dentro de las IES. Con una estrategia de estudio de casos, se evaluaron 20 iniciativas de cambio curricular, en el contexto de un programa patrocinado por la Asociación Colombiana de Universidades. Las iniciativas se analizaron de forma independiente por dos jueces expertos. Los resultados sugieren que el modelo propuesto es comprensivo e incluyó categorías de agrupación para todas las iniciativas posibles de cambio. Además, se encontró que la articulación vertical y horizontal de los procesos curriculares en la estructura de la institución, fue el subproceso de apoyo del que más iniciativas presentaron las instituciones, seguidas de las iniciativas de diseño, un proceso medular. El modelo es un recurso conceptual y analítico disponible para que las autoridades académicas y gestores curriculares, innoven y manejen con eficiencia la dinámica compleja de los procesos curriculares en la Educación Superior.

#### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 26 de Marzo 2018  
Aceptado: 26 de Junio 2018

**Palabras Claves:**  
educación universitaria  
gestión académica  
gobernanza  
liderazgo  
procesos curriculares

**ABSTRACT**

Curricular processes are important resources to face the academic management challenges in Higher Education today. In this study a model of Governance, Leadership and Management of curricular processes is developed and the suitability of the proposed categories and processes is contrasted, as an organizing and directing framework for the management of higher education institutions. With a case study strategy, 20 curricular change initiatives were evaluated, in the context of a program sponsored by the Colombian Association of Universities, and analyzed in-dependently by two expert judges. The results suggest that the proposed model is comprehensive and included grouping categories for all the possible change initiatives. In addition, it was found that higher education institutions presented more initiatives in the articulation of curricular processes, and then they were followed by the design initiatives. The model is a conceptual and analytical resource available for academic authorities and curricular managers to innovate and efficiently manage the complex dynamics of curricular processes in Higher Education.

**ARTICLE INFO**

Received: 26 March 2018  
 Accepted: 26 June 2018

**Keywords:**

higher education  
 academic management  
 governance  
 leadership  
 curricular processes

**INTRODUCCIÓN**

Los directivos de las Instituciones de Educación Superior (IES) renuevan su interés y dedicación por los asuntos curriculares, para atender las demandas que impone la globalización y tener un mejor posicionamiento global. Este esfuerzo les permite afrontar los frecuentes desafíos y retos que provienen de un entorno complejo, junto a la necesidad de hacer que las organizaciones que representan sean más competitivas para atraer los mejores recursos disponibles y ofrecer entonces los mejores productos y servicios educativos. Un mejor talento disponible facilita el desarrollo de las actividades misionales de docencia, investigación y extensión, considerando la complejidad jerárquica de la institución. Los directivos buscan apoyarse en enfoques conceptuales orientadores y buenas prácticas, que les sirvan de apoyo para dirigir sus instituciones. La formulación de políticas institucionales vinculadas a principios y orientadas por valores; la

toma de decisiones y ejecución de acciones, así como el manejo de la complejidad y el cambio institucional, constituyen las competencias de gobernanza, gestión y el liderazgo en las IES, que académicos interesados en procesos curriculares necesitan desarrollar para lograr objetivos y metas académicas. Cuando estas competencias del talento humano se focalizan en el currículo institucional, incluido en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de conformidad con sus niveles: macro, meso y micro, se hace una referencia más precisa a la Gobernanza, Liderazgo y Gestión de procesos curriculares. Las comunidades académicas, guiadas por la alta dirección de las IES llevan adelante procesos curriculares que transforman requerimientos del entorno, necesidades internas y recursos, en resultados tales como conocimiento, egresados de pregrado, postgrado, educación permanente, productos y servicios que se intercambian con el entorno para coadyuvar en el desarrollo sustentable de la sociedad, lo cual constituye la dinámica de los procesos curriculares (Figura 1).

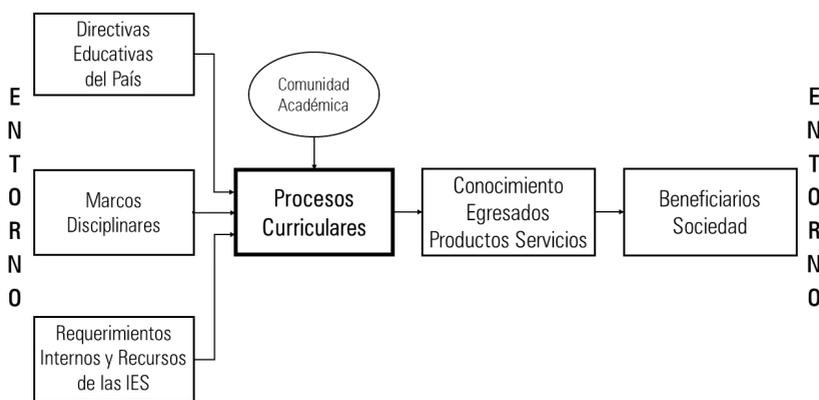


Figura 1. Dinámica de los procesos curriculares. Fuente: Elaboración propia.

Cuando las IES adelantan procesos de cambio, reforma, renovación o desarrollo curricular, resulta ventajoso comprenderlos como complejos mecanismos que involucran un cambio de naturaleza sistémica, tal como lo argumenta Díaz-Barriga (2012). Ello también implica el desarrollo de competencias en el personal académico que participará en estas iniciativas de cambio y de innovación (Díaz-Barriga, 2010). Para describir y modificar la dinámica de los procesos curriculares, se presentará a continuación un enfoque que modela un sistema de desempeño global para las IES, que aborda complejidades tanto en el entorno como en los componentes y en la jerarquía de los procesos que ocurren en su interior. Seguidamente, se presentarán en detalle los procesos medulares de apoyo y de dirección que son atingentes a los procesos curriculares. Posteriormente, se describirán y vincularán las competencias de Gobernanza, Liderazgo y Gestión que son necesarias en el personal de las IES para conducir procesos curriculares. El modelo resultante que integra sistemas, complejidad, jerarquía, procesos y competencias, será aplicado para describir y analizar iniciativas de cambios en IES.

y entre ellos el de la Educación Superior. Las IES forman ciudadanos del más alto nivel, cuyos repertorios académicos y laborales son útiles para el desarrollo sustentable de la sociedad. Las IES, a través de sus actividades de docencia, investigación y servicio (extensión) generan resultados agregados de conocimientos, egresados y aplicaciones, de acuerdo con el perfil que ha sido establecido en el PEI (Figura 2) y que se pueden diagramar como un sistema de desempeño total (Brethower, 1982).

Estas instituciones desarrollan capacidades para cumplir con las actividades misionales de la generación de conocimiento; la formación de profesionales en pregrado y su desarrollo en los distintos niveles de postgrado; así como la oferta, prestación de servicios y desarrollo de aplicaciones. Las actividades misionales resultan en conocimientos documentados en publicaciones de diversos formatos, egresados con título profesional, egresados con grado de postgrado, o egresados de la educación continua, todos ellos competentes para ambientes laborales diversos. Otros resultados incluyen patentes, aplicaciones y servicios prestados dentro y fuera de la sede de la institución. Estos resultados agregados son para estudiantes egresados de la Educación Secundaria, profesionales que aspiran a un grado de postgrado, organizaciones y diversos sectores de la sociedad que demandan servicios y productos. Para realizar su misión, las IES cuentan con un conjunto de recursos humanos, financieros, de infraestructura y de servicios, entre otros. El talento humano requerido

## ENFOQUE SISTÉMICO, COMPLEJIDAD DEL ENTORNO Y DE LA JERARQUÍA DE LAS IES

La educación puede visualizarse como un macrosistema cuya complejidad incluye diversos subsistemas,

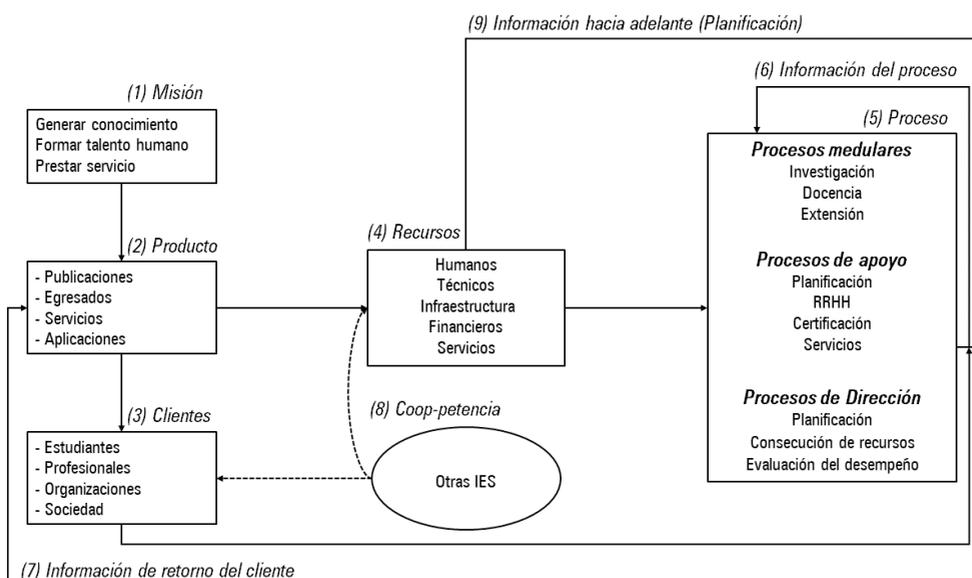


Figura 2. Sistema de desempeño total de una IES. Fuente: Elaboración propia.

incluye el personal académico, el directivo y de apoyo. Este talento necesita desarrollar competencias vinculadas con la investigación, la docencia, la extensión, la gerencia académica y el desarrollo personal. Estas competencias le permitirán al personal de la institución participar en forma eficiente en los procesos de docencia, investigación y extensión; apoyados en las operaciones y proyectos de talento humano (recursos humanos), finanzas, registros y servicios, entre otros. Para integrar estos esfuerzos se realizan procesos que conducen a lograr los recursos para la organización, fundamentados en la planificación y la evaluación del desempeño. Las IES rinden cuenta internamente de acuerdo a su nivel jerárquico y externamente a quienes las patrocinan o subvencionan; reciben información de retorno de los beneficiarios de sus servicios; colaboran y compiten (cooperencia) con otras instituciones para lograr sus metas y planifican de acuerdo a escalas de tiempo y niveles de jerarquía.

Para llevar adelante un proceso de planificación estratégica, como el indicado en el punto nueve, es necesario considerar los factores de la complejidad del entorno tales como el histórico, jurídico, político, cultural, económico, ambiental y geográfico (Malott y Salas, 2006), y sus múltiples interacciones e influencias con las IES.

El marco jurídico de un país (su constitución y leyes vinculadas a la educación), así como los marcos regulatorios internacionales, por ejemplo, el espacio común educativo europeo, Mercosur educativo y otros convenios binacionales o multinacionales, imponen restricciones o facilitan la gestión de las IES. La situación económica, social, cultural y política que rodea a la institución afecta el mantenimiento de la infraestructura, el ingreso de recursos financieros, estudiantes, profesores y personal de apoyo, que a su vez afectan el desempeño institucional. No menos importante, la situación geográfica en donde se encuentra localizada y los aspectos ambientales, deberían abordarse en el momento de realizar un adecuado análisis del entorno.

Las IES también pueden influir sobre su entorno, por lo que este análisis debe llevarse a cabo en forma bidireccional y en múltiples direcciones. Los directivos universitarios se apoyan en estudios de prospectiva y equipos ad hoc como "tanques de pensamiento", para analizar las interacciones entre la institución y su entorno, que incluye también las directivas educativas del país y los marcos disciplinares.

Al análisis de la complejidad del entorno, se agrega el análisis de la complejidad en los componentes y de la jerarquía de cada institución (Malott y Salas, 2006), (Figura 3).

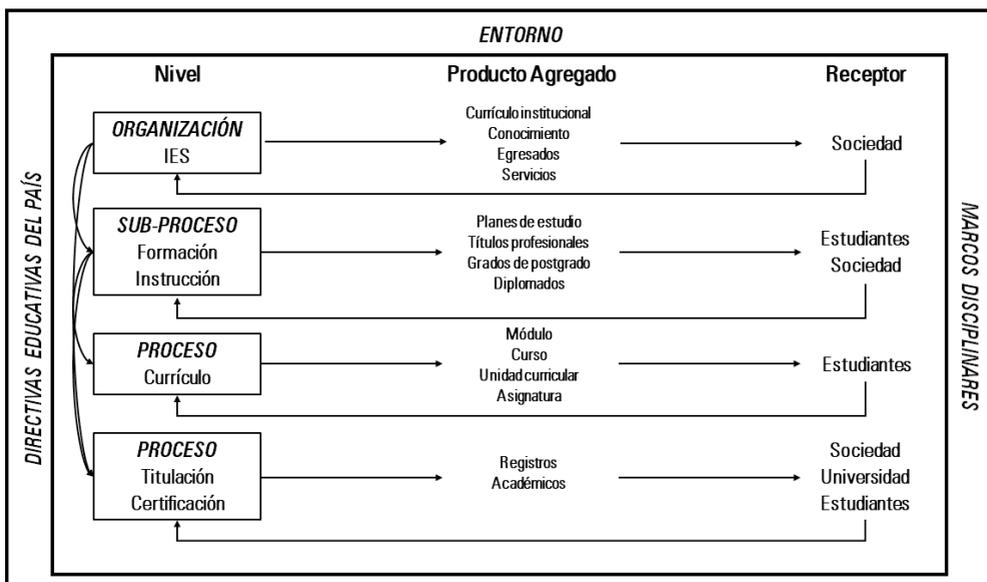


Figura 3. Complejidad jerárquica de procesos de las IES. Fuente: Elaboración propia

Para analizar los distintos niveles de los componentes se pueden diagramar las unidades y los procesos en la organización. Una forma operativa para abordar la complejidad de la jerarquía consiste en analizar vínculos. Para ello se puede comenzar con la organización y su entorno, y seguidamente, con los procesos y subprocesos como se indica en la Figura 3. Las contingencias entrelazadas de profesores, estudiantes y personal de apoyo en la docencia, investigación y extensión universitaria resultan en los resultados agregados de conocimiento, egresados y servicios para un beneficiario global, que es la sociedad. Por debajo de este nivel encontramos procesos como el del currículo, instrucción y certificación. Todos ellos a su vez, se encuentran vinculados en lo que se denomina la complejidad jerárquica de procesos en una Institución de Educación Superior, dentro de los cuales se encuentran los procesos curriculares.

## PROCESOS CURRICULARES

Los procesos curriculares consisten en el diseño, implementación, articulación, evaluación y acreditación de: políticas, planes, programas, niveles o proyectos de formación. También incluyen el desarrollo y certificación de: estudiantes, profesores, personal de apoyo y diversos beneficiarios externos a la institución, valorando además su impacto. Estos procesos tienen como propósito la transformación de las directivas educativas del país, de los marcos disciplinares, de

los requerimientos institucionales, de iniciativas de las comunidades académicas, en productos y servicios para estudiantes matriculados, estudiantes potenciales y otros beneficiarios individuales y organizacionales. El currículo institucional, uno de los productos que resultan de un proceso de diseño curricular, es tanto la concreción de la identidad de la institución en coherencia con su proyecto educativo (integrando procesos con resultados) como de la interacción de la institución con su entorno, en particular con la influencia mutua entre las IES, las directrices educativas nacionales, los marcos disciplinares y los entornos de desempeño. Los procesos curriculares pueden clasificarse como "medulares", de "apoyo" y de "dirección" (Figura 4).

Los procesos medulares incluyen el diseño, la implantación y la evaluación. El diseño o rediseño de un plan de estudio en la Educación Superior (técnico, licenciatura o equivalente); diplomados, o correspondientes a grados de postgrado (especialización, maestría o doctorado), constituyen instancias de este proceso medular donde a partir de necesidades internas y/o demandas externas, se formula un diseño o un rediseño para atenderlas.

Otros ejemplos de diseño lo constituyen la formulación de políticas de las IES en materia curricular (por ejemplo, la política institucional de los estudios de postgrado), o políticas y prácticas que persiguen la integración de las actividades de docencia, la investigación y la extensión en la actividad cotidiana de profesores y estudiantes.



Figura 4. Procesos curriculares. Fuente: Elaboración propia.

En otras ocasiones las iniciativas de cambio se concentran en la implantación de diseños, luego que estos fueron formulados. No siempre los equipos de implantación corresponden a los que elaboraron su diseño, y la implantación se convierte entonces en un proceso con insumos y resultados que son precisos abordar y llevar a un buen resultado. Tanto el diseño como la implantación pueden categorizarse como iniciativas de cambio, orientadas para ajustar, mejorar o innovar (Villa Sánchez, Escotet, y Goñi Zabala, 2007). Algunos cambios impulsados por directivas educativas del país exigen ajustes en materia curricular. En efecto, una nueva regulación puede exigir el servicio comunitario de los universitarios y esto incide en la modificación de los planes de estudio. En otros casos, las propuestas de cambio van dirigidas a mejorar a través de iniciativas institucionales: incluir en el plan de estudio, cursos para compensar las deficiencias previas de los estudiantes que ingresan a la Educación Superior o implantar proyectos para la retención de los estudiantes, son ejemplos de esfuerzos de mejoramiento. Finalmente, existen propuestas de innovación, como cuando se incorpora la opción de un proyecto de emprendimiento como requisito alternativo y novedoso a la pasantía o al trabajo de grado en el plan de estudios de un programa de pregrado. Un tercer proceso medular es la evaluación, que puede centrarse en valorar: cursos, asignaturas o módulos. Por otra parte, puede atender a justipreciar las modalidades de enseñanza: presencial, semipresencial o virtual, entre otras posibles combinaciones. También se puede evaluar el régimen de estudio (por ejemplo: semestral, anual, trimestral). Otra evaluación se orienta a las políticas institucionales, como en el caso de la evaluación del currículo institucional. La evaluación de las diferencias individuales en los actores del proceso educativo (estudiantes y profesores), también se incluye en este proceso medular.

Los procesos de apoyo son los de articulación, certificación y desarrollo profesoral. Con la articulación se aspira a armonizar los niveles (macro, meso, micro), las unidades académicas y el personal para lograr objetivos. Muchas iniciativas de cambio ignoran la necesidad de esta articulación y entonces las iniciativas se retrasan o no progresan hasta el logro de sus objetivos. Un segundo proceso consiste en certificar aprendizajes y competencias de los estudiantes y de los profesores, que los respaldan cuando se movilizan para estudiar o realizar carrera académica en otras universidades o países, o procuran emplearse luego de egresar de su casa de estudios. Finalmente, un

proceso de apoyo muy importante es el que contempla el desarrollo de los profesores durante su carrera en la academia. Esto puede llevarse a cabo a partir de módulos, diplomados, tutorías, coaching y mentorías, entre otras opciones.

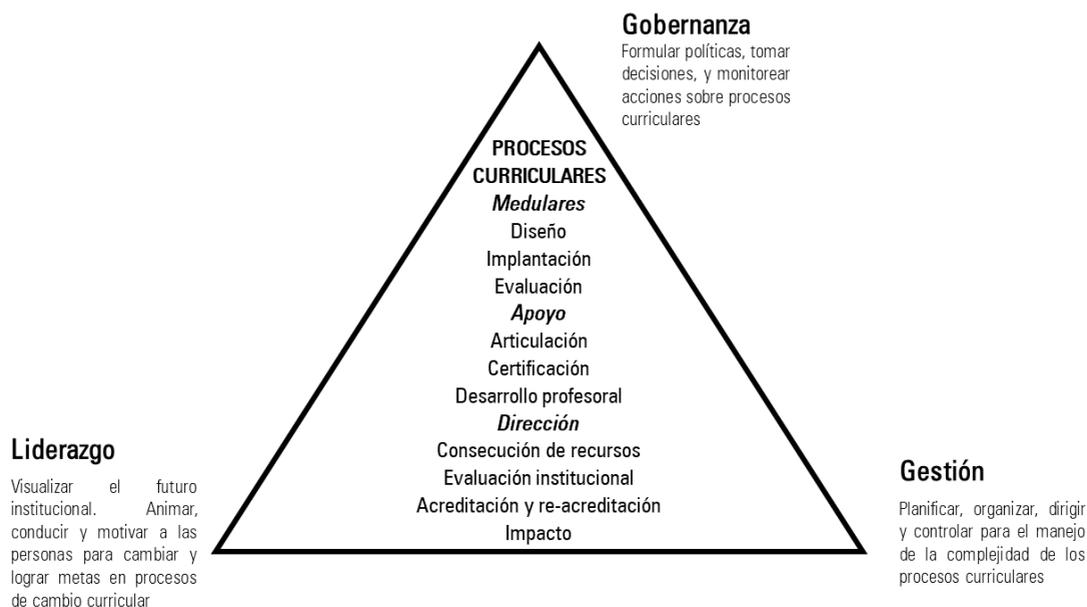
Los procesos de dirección se centran en primer lugar, en la consecución y aseguramiento de los recursos necesarios para llevar adelante todos los procesos curriculares. Un segundo proceso directivo aborda el monitoreo y evaluación permanentes del currículo institucional y de otras iniciativas curriculares. Entre los procesos de dirección se encuentran los asuntos vinculados a la acreditación y reacreditación de instituciones y programas que son requeridos por legislaciones de cada país o para posicionar a la institución en los sistemas de rango internacionales. Los directivos de las IES también tienen la responsabilidad de evaluar el impacto que su gestión tiene dentro y en el entorno de la institución y del cual se pueden extraer los indicadores de responsabilidad social (Yáber, 2016).

La dinámica de los procesos curriculares, vistos en forma sistémica, facilitan a la comunidad académica de una institución de Educación Superior, convertir las demandas del entorno y los requerimientos internos de la organización en conocimientos, egresados, servicios y productos para beneficiarios específicos y a la sociedad en su conjunto. El sistema de desempeño total (Brethower, 1982); y los análisis de la complejidad del entorno y de la jerarquía de los procesos (Malott y Salas, 2006), se encuentran entre los recursos analíticos para abordar la dinámica de los procesos curriculares.

El personal académico y de apoyo de las IES requiere prepararse técnicamente en el campo del currículo y otras disciplinas, para llevar adelante procesos curriculares. Además de ello, el personal que trabaja en funciones de coordinación, supervisión y dirección, realizará mejor su trabajo académico si desarrolla y aplica las competencias vinculadas con las actividades de gobernanza, liderazgo y gestión, que se consideran a continuación.

## **GOBERNANZA, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE PROCESOS CURRICULARES (GGLPC)**

Aquí se propone un modelo donde los procesos curriculares de las IES se conducen y apoyan desde todos los niveles jerárquicos, mediante la Gobernanza, la Gestión y el Liderazgo para cumplir con su propósito. La Gobernanza se refiere a la formulación



**Figura 5.** Competencias de gestión, gobernanza y liderazgo de procesos curriculares. *Fuente: Elaboración propia*

de políticas basadas en principios y valores, el manejo de la toma de decisiones, manejo de conflictos, negociación y ejecución de acciones, sobre procesos curriculares dirigidos a satisfacer intereses diversos (internos y externos a la IES) que a veces son contradictorios, con recursos limitados, vinculados al PEI (Brunner, 2011; Restrepo, Trujillo, y Guzmán, 2015), y particularmente importantes en la universidad pública (Meléndez, Solís y Gómez, 2010). Por su parte, el Liderazgo aborda el cambio e implica realizar prospectivas del currículo institucional en el futuro y luego animar, motivar y conducir a los colaboradores, para lograr metas en procesos de cambios curriculares (Rubino, 2007). Finalmente, la Gestión consiste en manejar la complejidad con la planificación, organización, dirección y control de los recursos de las IES, para lograr los objetivos de gobernanza previamente establecidos sobre el currículo institucional (Vries e Ibarra Colado, 2004), (Figura 5).

El modelo de GGLPC acabado de ilustrar, puede desarrollarse de la siguiente manera. El personal directivo y de gerencia media de las IES, de acuerdo con su nivel jerárquico, formulan políticas, basadas en principios y valores, que responden a los requerimientos del entorno, a las directivas educativas del país, a las orientaciones regionales y mundiales en materia educativa, a los marcos disciplinares y a las características específicas de la institución. Estas políticas,

luego de socializarse y aprobarse, se documentan en los planes de la institución y se concretan en los documentos relativos a los PEIs.

A la alta dirección le compete tomar decisiones y vigilar el cumplimiento de las acciones tomadas en el seno de sus consejos. De acuerdo al nivel, los responsables de la alta dirección, gerencia media o de supervisión (macro, meso, micro) formulan planes, organizan, dirigen y controlan recursos para manejar efectivamente la complejidad de los procesos curriculares. El plan estratégico, los planes operativos y tácticos, las rendiciones de cuenta y la evaluación del desempeño en todos los niveles forman parte de los procesos de gestión que contempla el modelo. La gobernanza y la gestión proporcionan la necesaria estabilidad para que las IES cumplan con sus metas y objetivos. Sin embargo, visualizar y socializar la necesidad de cambio; animar, motivar y entusiasmar a las personas para construir un mejor futuro que permita a las instituciones cambiar, mejorar e innovar, es una tarea fundamental del liderazgo. De esta manera, la Gobernanza, la Gestión y el Liderazgo condicionan el cómo se definen y llevan a cabo los procesos curriculares de las IES. El conjunto de competencias y sus unidades, que son necesarias en los miembros de la comunidad académica, pueden modelarse y adaptarse a través de un instrumento general (Yáber, Chaves y Csoban, 2016) o prepararse específicamente para cada institución.

Las iniciativas de cambio constituyen esfuerzos en distintos niveles de la organización para ajustar, mejorar, y a veces innovar en procesos curriculares. Como se describió antes, los procesos curriculares medulares son aquellos que se ocupan del diseño, rediseño, desarrollo, implantación y o evaluación de proyectos, programas e intervenciones en asuntos que tienen que ver con la formación de pregrado, en postgrado, en educación continua y en la educación permanente. Por su parte las iniciativas de cambio en los procesos de apoyo incluyen las que conciernen a los esfuerzos de articulación vertical (niveles) como horizontal (dentro de un mismo nivel). También comprende tanto la certificación de aprendizajes de los estudiantes, como el desarrollo del cuerpo profesoral. Finalmente, la consecución de recursos, la evaluación del desempeño en materia curricular, los procesos de acreditación y reacreditación y el manejo del impacto, forman parte de los procesos directivos en donde pueden llevarse a cabo iniciativas de cambio curricular.

A modo de resumen, las iniciativas de cambio suelen ocurrir como resultado de una demanda del entorno (Orientaciones regionales o mundiales en materia educativa, regulaciones nacionales, recomendaciones de los marcos disciplinares u otras demandas), una necesidad interna, o de una combinación de ambas. Describir la situación actual, establecer la condición deseada, diseñar el plan de intervención, gobernar, gestionar y liderar el cambio, constituyen aspectos fundamentales para asegurar los cambios por ajuste, mejora o innovación en procesos curriculares. De acuerdo al análisis de la discrepancia entre la situación actual y la condición deseada, el enfoque facilita la prescripción del conjunto de acciones que se pueden llevar a cabo para realizar la intervención.

El modelo de gobernanza, gestión y liderazgo, que contempla los aspectos más relevantes de los procesos curriculares, se utilizará para describir y clasificar iniciativas de cambio, llevadas a cabo en IES de Colombia.

## MÉTODO

La investigación tuvo como finalidad probar empíricamente la validez del modelo de gobernanza, gestión y liderazgo. Se contrastó la idoneidad de las categorías y procesos curriculares propuestos, como marco organizador y conductor de la gestión dentro de las IES. Para cumplir con este propósito se siguió una estrate-

gia de estudio de casos, la cual permitió explorar la bondad del modelo en un contexto real (Larrinaga y Rodríguez, 2010).

La Asociación Colombiana de Universidades (AS-CUN, 2017) ofreció un módulo de capacitación en gestión y liderazgo de procesos curriculares a un grupo de académicos de distintas universidades colombianas, quienes, para recibir acreditación del mismo, desarrollaron iniciativas de cambio curricular que respondían a necesidades detectadas en sus instituciones. Las iniciativas de cambio eran planes para adelantar procesos de ajuste, mejora o de innovación en procesos curriculares. La unidad de análisis correspondió, de este modo, a 20 iniciativas de cambio curricular ofrecidas por 17 IES de Colombia. Los participantes en el taller elaboraron sus propuestas, una vez que definieron el carácter de su iniciativa como de evaluación, diseño o desarrollo, intervención o documentación de buenas prácticas. Este trabajo incluía la situación actual y la condición deseada con respecto al problema identificado, la meta de la iniciativa, las actividades, recursos, resultados esperados y el posible impacto de la iniciativa a mediano plazo.

### *Instrumentación*

Las 20 iniciativas de cambio fueron analizadas y categorizadas de acuerdo con el modelo de Gobernanza, gestión y liderazgo. Para sistematizar la recolección de los datos, se elaboró una hoja de registro que incluyó, en primer lugar, la categorización en términos de procesos medulares, de apoyo y de dirección y en segundo lugar, dentro de cada proceso se clasificó de acuerdo a las formas en que se especifica cada uno, es decir, para los procesos medulares: diseño, implantación y evaluación; para los procesos de apoyo: articulación, certificación y desarrollo docente, y para los procesos de dirección: consecución de recursos, evaluación institucional, acreditación y reacreditación e impacto.

Dos jueces expertos revisaron y evaluaron en forma independiente, de acuerdo a la clasificación anterior, las 20 propuestas. Los evaluadores conocían a cabalidad el modelo y manejaban ampliamente la descripción de cada una de las categorías de procesos curriculares, lo que disminuyó las posibilidades de inferencia o interpretación durante la clasificación. La estrategia de validación por jueces expertos es de gran utilidad cuando se necesita obtener conocimiento sobre eventos complejos y/o novedosos (Cabero y

Llorente, 2013), como en el presente caso.

El análisis de los registros se realizó en términos de acuerdo entre los jueces y en función del modelo de Gobernanza, Gestión y Procesos curriculares propuesto en este trabajo. Para el cálculo del acuerdo de observadores con respecto a la categoría y tipo de iniciativas, se empleó la fórmula de acuerdo entre observadores (Repp, 1976).

## RESULTADOS

Catorce instituciones participantes eran privadas y tres públicas que atienden en su conjunto a 316 930 estudiantes de la Educación Superior de Colombia. Puede visualizarse una representación bastante completa de todos los participantes y los niveles jerárquicos presentes en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Posición jerárquica de los 43 participantes en sus instituciones.

Posición	Frecuencia
Profesor	9
Jefe de área	9
Director de programa	8
Vicerrector	6
Decano	5
Director de departamento	4
Coordinador de programa	2
Total	43

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2 se pueden examinar la frecuencia de los procesos involucrados en las iniciativas. El número total de procesos incluidos es mayor que el número de iniciativas, puesto que una propuesta podría considerar más de un proceso. Por ejemplo, un importante número de iniciativas incluyó el abordaje del diseño y la articulación. En este sentido, una universidad propuso como iniciativa la "Formulación de la Política de Gestión Curricular Institucional" También hubo iniciativas focalizadas únicamente en la articulación, como por ejemplo "Un mapa de gestión curricular alineado al pensamiento institucional".

Es necesario acotar que la consideración del proceso de articulación, vinculado a la gobernanza, fue el proceso con mayor frecuencia en este grupo de iniciativas. Esto parece sugerir que existe una necesidad importante de armonizar horizontal y verticalmente a los actores involucrados en proceso de gestión curricular, una tarea por lo demás muy demandante en la medida que la institución es más compleja. Los procesos de implantación, certificación, consecución de recursos, acreditación y reacreditación e impacto, no fueron abordados por ninguna propuesta. Con respecto a este resultado, es importante señalar que la

**Tabla 2.** Procesos involucrados en las iniciativas de cambio curricular.

Categoría de proceso	Tipo	Frecuencia
Medulares	Diseño	10
	Implantación	00
	Evaluación	04
De Apoyo	Articulación	12
	Certificación	00
	Desarrollo profesoral	03
Directivos	Consecución de recursos	00
	Evaluación institucional	03
	Acreditación y reacreditación	00
	Impacto	00

Fuente: Elaboración propia.

implantación es un proceso que se realiza con posterioridad al diseño, luego es probable que a todos los diseños le siga una fase posterior de implantación. La ausencia de iniciativas en los procesos directivos podría explicarse debido a que estos ocurren en la alta dirección de la institución y no suelen considerarse como parte de la gestión curricular.

El cálculo del acuerdo de observadores con respecto a la categoría y tipo de iniciativas resultó en un 88% de acuerdos, que se considera muy aceptable cuando se emplea un par de jueces.

## CONCLUSIONES

El modelo de GGLPC constituyó para el grupo de participantes en el taller, un marco dentro del cual organizar los distintos procesos de las IES, de forma sencilla y consensuada. La facilidad con que los participantes se apropiaron del modelo podría considerarse como un indicador de la bondad de la propuesta, para conjugar y describir los distintos procesos vinculados a la gestión e innovación curricular.

Por otra parte, el alto acuerdo logrado por los jueces expertos, valida tanto las categorías de proceso como los tipos de intervención. Para el presente estudio, la congruencia en la clasificación de las iniciativas de cambio constituye un argumento para afirmar que el modelo es exhaustivo y factible tanto para la organización como para la planificación de iniciativas de cambio en las IES. Es importante señalar que estos resultados son una primera prueba a favor del modelo y es necesario continuar la investigación y la validación de esta propuesta de gestión de las IES.

Disponer de un modelo conceptual como el que se propone en este trabajo puede orientar y facilitar los procesos de ajuste, mejora e innovación de las IES. El presente trabajo es una propuesta original de gestión universitaria que parte de un enfoque sistémico y describe las tareas esenciales implicadas en la innovación curricular y realiza una validación de la propuesta. En ese sentido, trasciende la reflexión conceptual sobre la gestión universitaria (Lolas, 2018) y la aplicación de modelos de gestión de la calidad tan entendidos para la evaluación y mejora de la gestión universitaria (Acuña, 2012; Ferrer y Pelekais, 2004; Gimer, Fernández y Hernández, 2010).

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. (2012). Modelo de gestión de calidad académica para la Educación Superior. *Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 157-184.
- ASCUN (1 de octubre de 2017). Gestión y liderazgo de procesos curriculares. Recuperado a partir de: <http://retos-ascun.com/node/33>
- Brethower, D. (1982). The total performance system. En A. D. R. O'Brien, *Industrial behavior modification: A management handbook* (págs. 350-369). New York: Pergamon.
- Brunner, J.J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159.
- Cabero, J., y Llorente, M.C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). En Eduweb. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2), 11-22.
- Díaz-Barriga, F. (2010). Los profesores ante las innovaciones curriculares. *Revista iberoamericana de educación superior*, 1(1), 33-57.
- Díaz-Barriga, F. (2012). Reformas curriculares y cambio sistémico. Una articulación ausente pero necesaria para la innovación. *Revista iberoamericana de educación superior*, 7(3), 23-40.
- Ferrer, T., y Pelekais, C.D. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 148-163.
- Gimer, I., Fernández, E.M., y Hernández, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 31(2), 1-6.
- Larrinaga, O., y Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la Educación*, 24, 37-45.
- Meléndez, M., Solís, P., y Gómez, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 210-225.

- Malott, M., y Salas, W. (2006). Addressing organizational complexity: A behavioural systems analysis application to higher education. *International journal of psychology*, 41, 1-12.
- Repp, A.C. (1976). Differences among common methods for calculating interobserver agreement. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 9(1), 109-113.
- Restrepo, J. M., Trujillo, M., y Guzmán, A. (2015). Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior. Bogotá: CESA.
- Rubino, N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo en la educación superior. *Investigación y postgrado*, 22(2), 147-164.
- Villa Sánchez, A., Escotet, M., y Goñi Zabala, J.J. (2007). Modelo de innovación de la Educación Superior. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Vries, W. D., y Ibarra Colado, E. (2004). PRESENTACIÓN/La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 9(22), 575-584.
- Yáber, G. (2016). Gestión del impacto, responsabilidad social y compromiso ciudadano en la educación superior. *Boletín Telescopi* (5), 12-19.
- Yáber, G., Chaves, A. L., y Csoban, E. (2016). Instrumento de auto-reporte de competencias curriculares. Manuscrito inédito.

