

MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO

para la implantación del modelo propuesto
de aseguramiento interno de la calidad



MinEducación
Ministerio de Educación Nacional

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO
para la implantación del modelo propuesto
de aseguramiento interno de la calidad

Jaime Silva B.
Elizabeth Bernal
Camilo Hernández
Sergio Sánchez

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Ministra de Educación Nacional

María Fernanda Campo Saavedra

Viceministra de Educación Superior

Patricia del Pilar Martínez Barrios

Directora de Calidad para la Educación Superior

Juana Margarita Hoyos Restrepo

Subdirectora de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

Jeanette Gilede González

Asesora

Raquel Díaz Ortiz

CONSORCIO ACE

Autores:

Jaime Silva Bautista

Elizabeth Bernal

Camilo Hernández

Sergio Sánchez

Equipo consultor:

Jaime Silva Bautista – Director del proyecto

Camilo Hernández Sanabria

Elizabeth Bernal Gamboa

Claudia Patricia Restrepo

Álvaro Recio Buriticá

Daniel Lozano Flórez

Martha L. Galindo R.

Sergio Sánchez Durán

ISBN 978-958-691-616-5

Bogotá, febrero de 2014

CONTENIDO

Presentación.....	6
1 Componente 1: Gobierno y dirección.....	8
1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
1.2 PRESUPUESTACIÓN.....	11
1.3 ANÁLISIS, EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN.....	13
1.4 ORGANIZACIÓN.....	15
1.5 RENDICIÓN DE CUENTAS.....	17
2 Componente 2: Ejecución.....	19
2.1 APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA.....	19
2.2 INVESTIGACIÓN.....	37
2.3 EXTENSIÓN.....	47
2.4 GESTIÓN DE ESTUDIANTES.....	56
2.5 GESTIÓN DE DOCENTES.....	61
2.6 GESTIÓN DE FUNCIONARIOS	66
2.7 GESTIÓN DE EGRESADOS.....	72
3 Componente 3: Apoyo administrativo y financiero.....	76
3.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	78
3.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ACTIVOS.....	80
3.3 GESTIÓN DE RECURSOS (O MEDIOS) EDUCATIVOS.....	81
3.4 GESTIÓN DE INFORMACIÓN.....	82

Presentación

El documento “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” presenta el modelo de aseguramiento interno propuesto como desarrollo referencial para las instituciones de educación superior del país, en el marco del contrato MEN 0288 de 2013. El modelo propuesto se conceptualiza como el subsistema de aseguramiento interno del sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior, que interactúa con el subsistema de aseguramiento externo, para asegurar la calidad de la educación superior en el país.

El subsistema de aseguramiento interno propuesto tiene tres componentes: el componente de gobierno y dirección; el componente de ejecución; y el componente de apoyo. En cada componente se identifican procesos, que son los mecanismos a través de los cuales los elementos del subsistema de aseguramiento interno de la calidad interactúan para lograr los resultados esperados de calidad. No obstante, el componente de ejecución es muy complejo, por tanto contempla “áreas de concentración” dentro de las que se identifican los procesos. Esto se hace con el fin de dar una mejor estructura al modelo propuesto.

El modelo caracteriza los procesos no como construcciones de flujo (entradas, acciones, salidas) sino en términos de “buenas prácticas”. Esto con el fin de relieves el hecho de que el diseño mismo de los procesos no es algo universal sino dependiente de la historia, las condiciones y las circunstancias de cada institución, por lo que lo importante no es el diseño del flujo sino el logro de los resultados. La idea es que cada IES diseñe y desarrolle los procesos según sus circunstancias, siempre y cuando cumpla lo que la experiencia internacional ha identificado como “buenas prácticas”.

En este contexto, la guía para el acompañamiento de los procesos de implementación es sencilla: se trata de identificar en cada caso en qué situación relativa se encuentra la IES respecto del ejercicio de las buenas prácticas para, sobre esta base, establecer con alguna precisión el tipo de apoyo que requiere para alcanzar el pleno dominio de las buenas prácticas pertinentes.

Para el efecto se propone una escala de valoración de 1 a 4 (para evitar el “sesgo al medio”) en la que el grado 1 significa una situación de ausencia o desarrollo muy incipiente de la buena práctica y el grado 4 significa un desarrollo satisfactorio de la buena práctica. Los grados intermedios 2 y 3 se definen en referencia a los dos grados extremos: el grado 2 indica una situación mejor a la descrita en el grado 1, pero más cercana a esta que la descrita en el grado 4; el grado 3 indica una situación inferior a la del grado 4, pero más cercana a esta que a la descrita por el grado 1.

Cada proceso se califica a través de las buenas prácticas enunciadas. La calificación del proceso sería el promedio de las calificaciones obtenidas para los distintos enunciados. Pero esta no es la única alternativa. El esquema admite que, por ejemplo, los enunciados reciban alguna ponderación, con lo cual la calificación del proceso podría ser el promedio de la calificación de los enunciados, pero teniendo en cuenta la ponderación establecida.

La idea es que la calificación de los procesos sea hecha por la propia IES. Con base en esta “autoevaluación”, la IES propondría un plan de mejoramiento y solicitaría apoyo para su implantación. El Ministerio –directamente, o a través de terceros contratados– analizaría las dos informaciones y procedería a establecer una estrategia de apoyo en la que quedarían priorizados los aspectos que, en su concepto, tendrían un mayor impacto sobre el sistema de aseguramiento interno de la calidad de la IES y, en último término, sobre la calidad de la educación impartida por esta IES.

Conviene mencionar que la puesta en operación del subsistema de aseguramiento interno de la calidad supone la existencia de algunos documentos, de los que se destacan los siguientes:

1. Documento de planeación estratégica con especificación de la misión, la visión y el rumbo estratégico definidos por el órgano de gobierno de la IES.
2. Documento de PEI.
3. Documento de análisis situacional en el que se especifiquen claramente al menos los siguientes elementos:
 - i. Organización
 - ii. Portafolio de programas, con caracterización de estudiantes y docentes por programa
 - iii. Caracterización agregada de recursos humanos (cuerpo docente, funcionarios)
 - iv. Caracterización agregada de recursos tecnológicos
 - v. Caracterización agregada de recursos físicos
 - vi. Caracterización agregada de recursos financieros
 - vii. Caracterización y diagnóstico de la función de aprendizaje y enseñanza
 - viii. Caracterización y diagnóstico de la función de investigación
 - ix. Caracterización y diagnóstico de la función de extensión
 - x. Posición relativa frente a IES de referencia en términos de:

Matrícula de pregrado, matrícula de posgrado, calificación del cuerpo docente, resultados Saber Pro, empleabilidad y empresarismo de egresados, acreditación de programas.

4. Documento de análisis de entorno con una visión prospectiva que permita su consideración dinámica.

1. Componente 1: Gobierno y dirección

Buena práctica

El gobierno está constituido por un cuerpo colegiado, con un reglamento de operación explícito y estable y con representación de todos los estamentos de la comunidad: estudiantes, docentes, funcionarios, egresados y representación de la sociedad en general (sociedad civil, si es un ente privado; gobierno, si es un ente estatal). La dirección está constituida por la rectoría (o su equivalente) la cual depende y reporta al órgano de gobierno, con especificación clara de los requisitos para el cargo y el procedimiento de selección y nombramiento.

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

1.1 Planificación Estratégica

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La definición misional de la institución no es el resultado de un proceso participativo con la comunidad institucional, sino que es el producto de la deliberación y/o decisión única del órgano de gobierno de la institución.			El órgano de gobierno invita a la comunidad institucional a participar en un proceso de definición misional, a través de acciones colectivas de cada uno de los cuatro estamentos básicos de la institución y de las unidades académicas básicas. Con base en los insumos presentados por los estamentos y las unidades, el órgano de gobierno formula (y revisa periódicamente) la misión de la institución.				
La misión es un enunciado grandilocuente y/o complejo, con un mensaje difícil de comprender para la comunidad institucional y la sociedad en general, que no permite la construcción de indicadores para monitorear el progreso de la institución hacia el cumplimiento de su misión.			La misión tiene en cuenta los valores fundamentales de la institución y su entorno. El enunciado no es un texto complejo, sino una construcción coherente, con un mensaje claro para la comunidad institucional y la sociedad en general, que permite la construcción de indicadores para monitorear el progreso de la institución hacia el cumplimiento de su misión.				
La visión es un enunciado similar al de la misión, pero “más idealista” y no tiene un horizonte de planeamiento definido.			La visión no es un enunciado similar al de la misión, es “más idealista”. Supone la definición de un horizonte de planeamiento de medio o largo plazo y la formulación de uno o varios hitos a alcanzar al finalizar dicho horizonte, congruentes con la misión. El horizonte de planeamiento es permanente, pero móvil, con ajuste de la(s) meta(s) de acuerdo al progreso alcanzado.				
El órgano de gobierno define el rumbo estratégico de la institución en forma general o difusa sin tener en cuenta sus funciones misionales de forma individual, por lo que no da una guía sobre dónde se deben concentrar los actores y los recursos disponibles en la institución.			El órgano de gobierno define el rumbo estratégico de la institución en cada una de sus funciones misionales. En la definición del rumbo estratégico juegan en forma clara el entorno, las características propias de la IES y las posibilidades derivadas de su situación actual. El rumbo estratégico establece lo que se va a buscar, evitando que los actores y los recursos disponibles se dispersen, algo clave dentro de un marco limitado de recursos como el que caracteriza a la gran mayoría de las IES.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La definición del rumbo estratégico está liderada por el órgano de gobierno, pero no ha sido el producto de la consideración ponderada de los rumbos estratégicos propuestos por las unidades académicas básicas para sí mismas, y otros elementos derivados de la misión, la visión y las condiciones del entorno.			La definición del rumbo estratégico es un proceso liderado por el órgano de gobierno, pero este debe ser el producto de la consideración ponderada de los rumbos estratégicos propuestos por las unidades académicas básicas para sí mismas, y otros elementos derivados de la misión, la visión y las condiciones proyectadas del entorno.				
Las unidades académicas básicas no ajustan sus documentos de acuerdo con lo estipulado en el plan estratégico de desarrollo institucional, ni los presentan para aprobación del órgano de dirección.			Con base en lo estipulado en el plan estratégico de desarrollo institucional, las unidades académicas básicas ajustan sus propios documentos, los que son remitidos al órgano de dirección. Una vez aprobados, comienzan a regir, siendo los marcos referenciales para los planes de inversión y los procesos de presupuestación en todos los períodos cubiertos por el plan estratégico.				
La IES no ha definido estrategias, mecanismos e instrumentos a través de los que revisa periódicamente la apropiación de la misión, visión y rumbo estratégico, por parte de la comunidad institucional.			La IES cuenta con estrategias, mecanismos e instrumentos a través de los que se revisa periódicamente la apropiación de la misión, visión y rumbo estratégico, por parte de la comunidad institucional.				

1.2 Presupuestación

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no cuenta con un plan único de cuentas presupuestales que distingue las tres funciones misionales (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión o proyección social).			La IES cuenta con un plan único de cuentas presupuestales que distingue las tres funciones misionales (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión o proyección social); para cada una identifica los componentes de funcionamiento e inversión y, dentro de estos, una discriminación por objeto del gasto, según las necesidades de la IES.				
El proceso de presupuestación es centralizado. Las unidades académicas básicas no tienen autonomía para la ejecución de sus recursos.			El proceso de presupuestación es descentralizado. Las unidades académicas básicas (Facultades o equivalentes, Centros de Investigación o equivalentes, Centros de Servicio o equivalentes) son “centros de presupuesto”, por lo que preparan sus anteproyectos de presupuesto –a partir de los lineamientos generales dados por el órgano de gobierno de la IES y el plan estratégico de desarrollo– y son responsables de su ejecución, tanto en el componente de gastos como de ingresos.				
El proceso de presupuestación no contempla metas sustantivas o “físicas” para cada una de las tres funciones misionales (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión). Las unidades académicas básicas no son responsables por los resultados obtenidos.			El proceso de presupuestación contempla metas sustantivas o “físicas” para cada una de las tres funciones misionales (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión). Estas metas son congruentes con lo establecido en el plan estratégico de desarrollo. La existencia de metas sustantivas (o “físicas”) permite que, en general, se puedan establecer relaciones entre la ejecución sustantiva y la ejecución financiera (quantum de ejecución sustantiva por unidad de recurso financiero ejecutado). Las unidades académicas básicas son las responsables de los resultados obtenidos.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
El proceso de presupuestación no tiene un calendario claramente definido, por lo que los centros de presupuesto no pueden hacer actividades de planeación antes de la iniciación de la vigencia.			El proceso de presupuestación tiene un calendario claramente definido, de obligatorio cumplimiento por parte de todas las unidades organizacionales participantes. La calendarización debe permitir el conocimiento oportuno del presupuesto finalmente aprobado, de tal manera que los centros de presupuesto puedan afinar sus estrategias y controles de ejecución antes de la iniciación de la vigencia.				
La IES no cuenta con un software adecuado para registrar las apropiaciones presupuestales con la discriminación establecida en el manual de cuentas presupuestales y por los centros de presupuesto para realizar un adecuado control de ejecución, incluyendo la capacidad de reporte de la situación existente en tiempo real.			La IES cuenta con un software adecuado para registrar las apropiaciones presupuestales con la discriminación establecida en el manual de cuentas presupuestales y por los centros de presupuesto para realizar un adecuado control de ejecución, incluyendo la capacidad de reporte de la situación existente en tiempo real.				
Las autoridades de planeación y financiera no realizan un seguimiento detallado de la ejecución del presupuesto, o no se controla la relación entre la ejecución sustantiva (o "física") y la ejecución financiera.			Las autoridades de planeación y financieras hacen seguimiento a la ejecución, controlando que las relaciones entre la ejecución sustantiva (o "física") y la ejecución financiera guarden las proporciones previstas, alertando cuando tales relaciones indiquen una desviación significativa del comportamiento esperado.				
Las unidades organizacionales no son responsables de la ejecución presupuestal, tanto en el componente de gastos, como de ingresos. Las unidades organizacionales no son responsables de la generación de los ingresos propios.			Las unidades organizacionales son responsables de la ejecución presupuestal, tanto en el componente de gastos, como de ingresos. En particular, las unidades organizacionales son responsables de la generación de los ingresos propios que, junto con el aporte proveniente del estamento central, serán la fuente primordial del financiamiento de su inversión.				

1.3 Análisis, evaluación de resultados y retroalimentación

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Las unidades académicas básicas (Facultades, Centros de Investigación, Centros de Extensión) no presentan al órgano de dirección un informe de evaluación de resultados en los períodos establecidos en el plan de desarrollo institucional. El órgano de dirección no está enterado del avance en el cumplimiento de las metas contempladas en el plan estratégico.			<p>Teniendo en cuenta los períodos establecidos para el logro de metas intermedias del plan de desarrollo institucional, las unidades académicas básicas (Facultades, Centros de Investigación, Centros de Extensión) preparan un informe de evaluación de resultados. Los resultados incluyen tanto el cumplimiento relativo de cada una de las metas intermedias contempladas en el plan estratégico de desarrollo institucional, como los comportamientos y tendencias observados en el período con respecto a variables que sean de interés para la IES, a corto, medio o largo plazo. Este informe es enviado al órgano de dirección.</p>				
El órgano de dirección no consolida y analiza la información, ni tampoco prepara para el órgano de gobierno un informe global de resultados de toda la institución. No se pueden analizar los logros intermedios de cada meta propuesta en el plan estratégico de desarrollo institucional.			<p>El órgano de dirección analiza la información, la consolida y prepara un informe global de resultados para toda la institución, en el que analiza el logro relativo de cada una de las metas estratégicas intermedias propuestas en el plan estratégico de desarrollo institucional para el período bajo estudio y los comportamientos observados en el período que se juzguen de especial interés.</p> <p>El informe, aparte de las variables y comportamientos estratégicos, incluye dos aspectos fundamentales: i) un análisis de los resultados de la institución en cuanto a la calidad de la educación, según los indicadores escogidos por la IES; y ii) la evolución de la posición relativa de la IES en el período en el entorno nacional, de nuevo utilizando los indicadores escogidos por la IES. El informe es presentado ante el órgano de gobierno para su análisis .</p>				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
El órgano de dirección no es requerido por el órgano de gobierno cuando las previsiones del plan presentan desviación referente a la misión, visión y proyecto institucional. El órgano de gobierno no tiene las herramientas para identificar las desviaciones respecto a lo planeado.			El órgano de gobierno solicita explicación de aquellos resultados o tendencias que se consideren especialmente interesantes, por la desviación presentada (hacia arriba o hacia abajo) frente a las previsiones del plan, o por razones relacionadas con el seguimiento a la misión, visión y proyecto institucional. El órgano de dirección (directamente, o a través de los responsables de las unidades académicas básicas) da las explicaciones pertinentes.				
El órgano de gobierno no emite observaciones y recomendaciones dirigidas al órgano de dirección. En caso de hacer recomendaciones, estas no incluyen el grado de difusión de los resultados obtenidos.			El órgano de gobierno emite observaciones y recomendaciones dirigidas al órgano de dirección. Las recomendaciones incluyen el grado de difusión de los resultados obtenidos, tanto a la comunidad institucional como a terceros. El órgano de dirección es responsable de asimilar las observaciones e implementar las recomendaciones, tanto a nivel global como de las unidades académicas básicas.				
El órgano de dirección prepara los informes específicos según las recomendaciones del órgano de gobierno, limitándose a informes de gestión y a resultados e informes de rendición de cuentas.			Con base en lo anterior, el órgano de dirección prepara informes específicos según las recomendaciones del órgano de gobierno, incluyendo, pero no limitándose, a informes de gestión y resultados e informes de rendición de cuentas.				
El órgano de dirección no se reúne con las unidades académicas básicas para analizar los resultados globales y los específicos de cada área. En caso de reunirse, no se generan planes de acción y compromisos tendientes a garantizar la consolidación de los aspectos positivos y la superación de los negativos.			El órgano de dirección se reúne con las unidades académicas básicas para analizar los resultados globales y los específicos de cada área. De estas reuniones deben salir planes de acción y compromisos tendientes a garantizar la consolidación de los aspectos positivos y la superación de los negativos, de cara al cumplimiento de las metas intermedias y acumuladas en el siguiente período contemplado por el plan estratégico de desarrollo institucional.				

1.4 Organización

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene una estructura organizacional formal. La IES no tiene un manual de organización que documente el mapa funcional con el nivel de desagregación adecuado. La IES cuenta con una estructura organizacional que busca un actuar integrador para lograr el aseguramiento interno de la calidad, pero la “red institucional” no tiene clara sus funciones, atribuciones y obligaciones para cumplir con la “unidad para el aseguramiento interno de la calidad”.			La IES tiene una estructura organizacional formal. Existe un manual de organización en el que se documenta la estructura organizacional, con una descripción completa del mapa funcional a nivel de dependencias, la estructura de atribuciones o delegaciones para la toma de decisiones correspondientes y una descripción completa de los consejos, comités o cuerpos equivalentes reconocidos por la IES indicando sus funciones, atribuciones y obligaciones de reporte, composición, procedimiento de postulación y nombramiento de sus miembros, períodos y demás elementos reglamentarios u operacionales. La organización contempla formalmente una “red institucional” para el aseguramiento interno de la calidad, que incluye una “unidad para el aseguramiento interno de la calidad”.				
Se identifican “estructuras informales” que, al ser cercanas al órgano de dirección, afectan directamente los procesos de decisión regulares.			La IES no tiene “estructuras informales” que, por su poder relativo derivado de su cercanía con el órgano de dirección, puedan afectar los procesos de decisión regulares o desconocer los canales e instancias oficiales.				
La IES no cuenta con un mapa completo de procesos, o no tiene las características requeridas para cumplir su propósito.			La IES cuenta con un mapa completo de procesos, con especificación de insumos y productos y una caracterización en términos de su propósito, bien sea misional, de apoyo u otros.				
La IES no cuenta con una estructura organizacional a cargo de los procesos y sus productos, o no se pueden identificar claramente con la que cuenta actualmente.			La IES cuenta con una estructura organizacional a cargo de los procesos, responsable de sus productos, dentro de un marco de atribuciones para la toma de decisiones y operativas, lógico y coherente.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no revisa periódicamente el funcionamiento de la estructura organizacional, o no identifica los vacíos o colisiones de competencias y otras disfuncionalidades emergentes con su evolución y el paso del tiempo y, en particular, el funcionamiento de la red institucional para el aseguramiento interno de la calidad.			La IES revisa periódicamente el funcionamiento de la estructura organizacional, prestando atención especial a los vacíos o colisiones de competencias y otras disfuncionalidades emergentes con la evolución de la IES y el paso del tiempo y, en particular, el funcionamiento de la red institucional para el aseguramiento interno de la calidad.				
La IES no cuenta con un manual de organización, o el que tiene no permite identificar el procedimiento, los requisitos y los cargos o instancias competentes para proponer y adelantar reformas a la estructura organizacional.			Existe un manual de organización en el que, además de la documentación completa de la estructura organizacional, se establece el procedimiento, los requisitos y los cargos o instancias competentes para proponer y adelantar reformas a la estructura organizacional.				

1.5 Rendición de cuentas

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>La IES no tiene una política explícita de rendición de cuentas; o la que tiene no especifica claramente el propósito y alcance de la actividad; o cuando se realiza esta actividad, la responsabilidad recae únicamente en el órgano de gobierno sin que los demás niveles de la institución tengan responsabilidad sobre ella.</p>			<p>La IES tiene una política explícita de rendición de cuentas, que identifica claramente el propósito y alcance de esta actividad, sus canales y sus destinatarios principales. La responsabilidad de la rendición de cuentas recae en el órgano de gobierno, pero se extiende a todos los niveles de la institución.</p>				
<p>La rendición de cuentas no es un ejercicio institucional y una expresión de la cultura organizacional de la IES. No se tiene definido el proceso de rendición de cuentas a nivel de las unidades académicas básicas y de la IES como un todo. La rendición de cuentas de las unidades académicas básicas y de la IES se hace solamente en el interior de cada una de ellas.</p>			<p>La rendición de cuentas es un ejercicio institucional y una expresión de la cultura organizacional de la IES. Este ejercicio se realiza a nivel de las unidades académicas básicas y de la IES como un todo. La rendición de cuentas de las unidades académicas básicas es un evento interno en la IES. La de la IES como un todo tiene dos instancias: una interna, dirigida a toda la comunidad institucional, y una externa dirigida al Estado, a la sociedad en su conjunto y/o a grupos especiales definidos por el órgano de gobierno.</p>				
<p>El órgano de gobierno no considera el proceso de rendición de cuentas como un espacio para la presentación fiel de resultados y para la retroalimentación por parte de la sociedad en general o grupos especiales que permita una mejora continua en la institución.</p>			<p>La rendición de cuentas no es un proceso para mejorar la imagen de la IES. Es una presentación fiel de los resultados obtenidos en el período, dirigida a la sociedad en general o a grupos especiales, según la política institucional definida por el órgano de gobierno. Se entiende como un proceso de reporte que debe dar lugar a una retroalimentación, la cual es utilizada para el mejoramiento de la institución.</p>				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La rendición de cuentas no cubre o cubre parcialmente todas las funciones (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión) y las áreas de actividad de la IES.			La rendición de cuentas cubre todas las áreas de actividad de la IES, incluyendo la función de aprendizaje y enseñanza, la investigación y la extensión y, por supuesto, todos los aspectos relacionados con la gestión administrativa y financiera.				
La rendición de cuentas requiere un desarrollo especial, ya que la información y los indicadores generados por el órgano de dirección para el reporte anual al órgano de gobierno son insuficientes.			La rendición de cuentas no requiere desarrollos especiales. La información, incluyendo los indicadores, es la misma utilizada para el reporte anual del órgano de dirección al órgano de gobierno.				
Para el proceso de rendición de cuentas la IES no aplica un criterio costo – efectividad.			La rendición de cuentas se hace en la forma y a través de los canales que la IES considere más convenientes, teniendo siempre un criterio de costo – efectividad.				
La rendición de cuentas no incluye resultados acumulados y/o de impacto.			Aparte de los resultados periódicos, la rendición de cuentas incluye resultados acumulados y, siempre que sea posible, resultados de impacto, apelando a trabajos o estudios especiales hechos como parte del proceso de reflexión interna y auto-diagnóstico.				
La rendición de cuentas no incluye información sobre los progresos realizados en materia de calidad a través de los indicadores establecidos por el sistema nacional de aseguramiento de la calidad y otros que la IES considere pertinentes y relevantes.			La rendición de cuentas incluye información sobre los progresos realizados en materia de calidad, utilizando los indicadores normalmente establecidos por el sistema nacional de aseguramiento de la calidad y otros que la IES considera pertinentes y relevantes.				

2 Componente 2: Ejecución

2.1 APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA

Buena práctica

La IES define un marco claro para el desarrollo de la función misional del aprendizaje y la enseñanza, identifica los aspectos focales y desarrolla cada uno de los procesos básicos que se deben considerar, estableciendo así un “marco regulatorio” o un conjunto de “reglas de juego” dentro del que se desarrolla la función misional. El marco regulatorio define al menos los siguientes aspectos focales: (1) Proyecto Educativo Institucional, (2) Apertura y revisión de programas, (3) Evaluación de estudiantes, (4) Evaluación de docentes, (5) Bienestar (estudiantil, profesoral, institucional), (6) Investigación en aprendizaje y enseñanza, (7) Gestión de fuentes de consulta e investigación, y (8) Gestión de TIC.

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

2.1.1 Proyecto Educativo Institucional (PEI)

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
El proceso de construcción del PEI no incluye o incluye de forma parcial a la comunidad institucional (estudiantes, docentes, directivos, funcionarios, egresados y otros actores externos interesados en el desarrollo de la IES).			El PEI es una construcción colectiva de toda la comunidad institucional, con participación activa de estudiantes, docentes, directivos, funcionarios, egresados y otros actores externos interesados en el desarrollo de la IES. El proceso de construcción es libre, enmarcado por los principios y valores establecidos por el órgano de gobierno de la IES, y en armonía con el marco normativo del país.				
El PEI no articula los principios y valores de la IES, no incluye, o no evidencia la integración de los procesos de aprendizaje y enseñanza, investigación y proyección social.			El PEI es un ejercicio articulador de los principios y valores de la institución con la planeación estratégica institucional y el entorno, en particular en cuanto a la integración de los procesos de aprendizaje y enseñanza, investigación y proyección social.				
A través del PEI no existe o no se evidencian los principios pedagógicos y didácticos, que permitan un margen amplio para la autonomía de los miembros de la comunidad institucional en la definición de procesos de aprendizaje y enseñanza.			El PEI establece los principios pedagógicos y didácticos que deben guiar los procesos de aprendizaje y enseñanza en la IES, dejando amplio margen para la autonomía de los miembros de la comunidad institucional en la definición de estos procesos.				
El PEI no refleja la relación de la IES con su entorno.			El PEI establece los principios de la relación de la IES con sus entornos, los cuales deberán guiar las acciones de aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión.				

2.1.2 Apertura y revisión de programas

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene definido un protocolo para los procesos de apertura y revisión de programas académicos.			Los procesos de apertura y revisión de programas académicos cuentan con un protocolo estricto, de obligatorio cumplimiento para todas las unidades académicas de la IES, con criterios claros para determinar la pertinencia, el valor agregado, la viabilidad, la sostenibilidad y la conveniencia del programa, y con instancias bien definidas para el examen y el estudio de las consecuencias de una eventual aprobación del programa, antes de una decisión oficial respecto de su apertura o continuación.				
Las unidades académicas no tienen plena autonomía para proponer nuevos programas académicos. En caso de que las unidades puedan proponer programas, estas no utilizan el protocolo establecido y no cuentan con el apoyo y asistencia de la unidad de aseguramiento interno de la calidad, o su equivalente.			Las unidades académicas tienen plena autonomía para proponer nuevos programas académicos que, a su juicio, satisfagan una necesidad social y agreguen valor a la oferta académica de la IES. No obstante, tales propuestas deben presentarse de conformidad con el protocolo establecido y surtir el trámite previsto. En este proceso, las unidades académicas cuentan con el apoyo y asistencia de la unidad de aseguramiento interno de la calidad, o su equivalente.				
El cuerpo académico independiente de más alto rango en la IES (Consejo Académico o su equivalente) no es el ente que toma la decisión final acerca de la apertura de un programa.			La decisión final sobre la apertura o no del programa es tomada por el cuerpo académico independiente de más alto rango en la IES (usualmente el Consejo Académico o su equivalente) con base en los resultados de la evaluación desarrollada en el protocolo, auditada por la unidad de aseguramiento interno de la calidad, o su equivalente. Esta evaluación debe incluir el grado en el que el programa se articula con la misión y visión institucionales y el modelo pedagógico.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene un protocolo que defina a las unidades académicas la obligación de hacer revisión periódica de sus programas.			Las unidades académicas revisan periódicamente sus programas –según lo determine el Consejo Académico o su equivalente– sometiéndolos a una evaluación similar a la de programas nuevos, utilizando el protocolo establecido en un proceso auditado por la unidad de aseguramiento interno de la calidad. Los resultados de la evaluación son presentados al cuerpo académico responsable de la aprobación y seguimiento de programas académicos para que emita sus recomendaciones sobre el rumbo a seguir. Estas recomendaciones son de obligatorio cumplimiento por parte de la unidad académica responsable del programa.				
La IES no tiene contemplado el procedimiento a seguir en caso de que la evaluación de un programa indique que no puede continuar en las condiciones en que se encuentre.			En caso de que la evaluación concluya que el programa no puede continuar en las condiciones actuales, el Consejo Académico o su equivalente indicará las acciones más recomendables para minimizar los efectos negativos de la decisión sobre los estudiantes del programa.				
La evaluación de programas existentes no tiene en cuenta los valores de los indicadores de calidad resultantes de la última revisión.			Para los programas existentes, la evaluación incluye un comparativo entre los valores de los indicadores de calidad en la fecha de la última revisión y los arrojados por la evaluación en curso, con un análisis de la evolución observada.				
La IES no cuenta con un mecanismo que permita mantener actualizados los indicadores de calidad del programa.			Los indicadores de calidad se mantienen actualizados, de tal manera que se pueda hacer un seguimiento permanente a la evolución de la calidad del programa y se pueda atender en forma inmediata cualquier requerimiento de información hecho por el subsistema de aseguramiento externo de la calidad.				

2.1.3 Evaluación de estudiantes

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene definidas o no aplica los tres tipos de evaluaciones principales a los estudiantes: i) la evaluación previa a su ingreso a la IES; ii) la evaluación recurrente a lo largo de la carrera; y iii) la evaluación a la finalización de la carrera (Pruebas Saber Pro o equivalentes).			Existen tres evaluaciones principales de los estudiantes: i) la evaluación previa a su ingreso a la IES; ii) la evaluación recurrente a lo largo de la carrera; y iii) la evaluación a la finalización de la carrera (Pruebas Saber Pro o equivalentes). La evaluación previa al ingreso puede ser directa (pruebas propias de la IES, entrevista, etc.) o indirecta (a través de las pruebas de Estado o mecanismos similares, externos a la IES). La evaluación recurrente a lo largo de la carrera es directa, es decir, a cargo de la IES. La evaluación final generalmente es externa (a cargo de agencias especializadas del Estado) sin perjuicio de pruebas similares internas, establecidas voluntariamente por la IES.				
La IES no hace una evaluación previa del estudiante que incluya un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades.			La evaluación previa del estudiante incluye un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades, que sirve para determinar el tipo de acciones preparatorias y/o remediales que el estudiante debe surtir, con el fin de maximizar su probabilidad de éxito una vez aceptado en el programa.				
La IES no incluye en el diseño y desarrollo curricular de cada programa una metodología para aplicar evaluaciones a los estudiantes de los programas que permitan identificar particularidades para algunas asignaturas.			El diseño y desarrollo curricular de cada programa comprende el diseño y desarrollo de la metodología de evaluación de los estudiantes del programa, indicando si existen particularidades para algunas asignaturas, en razón de su naturaleza.				
La IES no utiliza o no tiene diseñados mecanismos e instrumentos que permitan hacer evaluaciones a proyectos especiales y trabajos de tesis.			La metodología de evaluación recurrente comprende diversos mecanismos e instrumentos, según los propósitos del aprendizaje o el tipo de actividad, incluyendo la evaluación de proyectos especiales y trabajos de tesis a los distintos niveles. Los mecanismos e instrumentos utilizados están validados y son confiables como elementos de medición del logro académico evaluado. En adición a lo anterior, la evaluación recurrente contempla la evaluación de la satisfacción del estudiante.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene definido un procedimiento para asegurar que todas las evaluaciones realizadas a estudiantes provean información de tipo cuantitativo y cualitativo, y que además estén enmarcadas en un rango de valores con grados.			Independientemente del mecanismo o instrumento utilizado para la evaluación, estos deben proveer información cuantitativa y cualitativa. La cuantificación se enmarca en un rango de valores con grados, cada uno de los cuales refleja un porcentaje de logro.				
La IES no tiene definido un procedimiento o protocolo que asegure que el estudiante conozca la metodología de evaluación antes de su inscripción como candidato a ingresar al programa.			La metodología de evaluación vigente para el programa es pública y por tanto el estudiante tiene acceso a ella antes de su inscripción como candidato a ingresar al programa.				
La IES no tiene definido un procedimiento para monitorear a través de las evaluaciones de estudiantes la evolución académica y el cumplimiento de condiciones de permanencia			La evaluación permanente del estudiante se registra en forma sistemática y sirve, entre otras cosas, para monitorear la evolución académica del estudiante y el cumplimiento de condiciones de permanencia en el programa en términos de promedio ponderado acumulado; las condiciones son definidas por el Consejo Académico o su equivalente.				
La IES no tiene definidos los recursos de apelación directo con el docente, y de revisión ante la autoridad del programa.			La metodología de evaluación contempla dos tipos de recursos para el estudiante. El primero, un recurso de apelación directo con el docente. El segundo, un recurso de revisión ante la autoridad del programa.				

2.1.4 Evaluación de docentes

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene definidas o no aplica los tres tipos de evaluaciones principales a los docentes: i) la evaluación previa a su ingreso a la IES; ii) la evaluación periódica de desempeño; y iii) la evaluación puntual para “recategorización”.			Existen tres tipos de evaluaciones principales de los docentes: i) la evaluación previa a su ingreso a la IES, como parte del proceso de selección; ii) la evaluación periódica del desempeño (semestral o anual, según lo decida la IES); y iii) la evaluación puntual requerida para el paso de una categoría a otra, cuando el docente solicite la “recategorización” o cuando haya vencido el plazo establecido por la IES para que esta se produzca.				
La IES no tiene definida o no aplica una evaluación del docente previo a su ingreso a la IES, como parte del proceso de selección.			La evaluación previa tiene a su vez dos componentes: i) la revisión/verificación de hoja de vida (con los soportes de los logros descritos en ella), y ii) los mecanismos establecidos por la IES para la selección de docentes, según el nivel o categoría de estos y otros criterios que la IES considere pertinentes. Esta evaluación inicial, además de suministrar la información necesaria para la toma de la decisión de enganche o no, sirve para determinar las fortalezas y debilidades del docente y por tanto las acciones prioritarias a tomar o promover por parte de la IES para maximizar en el menor tiempo posible la materialización del potencial del docente.				
La IES no tiene definida o no aplica la evaluación periódica del desempeño del docente con una periodicidad semestral o anual.			La evaluación periódica del desempeño contempla en principio todas las funciones misionales (aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión) pero tiene en cuenta el carácter de la IES. En todos los casos, la evaluación contempla la función de aprendizaje y enseñanza. La investigación tiene peso, especialmente, en la medida que la IES sea una universidad con una proporción importante de programas académicos de posgrado. La inclusión de la extensión depende de los arreglos institucionales internos hechos por la IES para adelantar esta función.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene definida o no aplica la evaluación de docentes con los siguientes elementos: (1) evaluación de sus estudiantes, (2) evaluación de las autoridades de la facultad o equivalente, y (3) autoevaluación.			La evaluación del docente en cuanto a su desempeño con respecto a la función de aprendizaje y enseñanza contempla al menos tres elementos básicos: la evaluación de los estudiantes de las asignaturas a cargo del docente en el período lectivo, la evaluación de las autoridades de la facultad o su equivalente, responsable del programa o programas en los que esté activo el docente y la autoevaluación docente. El segundo tipo de evaluación se hace a través de mecanismos establecidos por la IES, entre los que se pueden destacar la evaluación de pares internos, la evaluación de material educativo producido por el docente, independiente de si está publicado o no, la evaluación de su participación en otras actividades pertinentes para el desarrollo y mejoramiento del programa, etc. La autoevaluación docente se da en el marco del proceso general de evaluación del desempeño que normalmente se contempla dentro de los estatutos docentes.				
La IES no tiene definida o no aplica un tipo de evaluación de docentes para "recategorización" que incluya el puntaje promedio de las evaluaciones periódicas y la tendencia observada.			La evaluación para efectos de "recategorización" se concentra en los aspectos y logros establecidos en el estatuto docente (o documento equivalente que regule la carrera docente en la IES) para cada categoría. Estos logros incluyen, en todo caso, el puntaje promedio obtenido en las evaluaciones periódicas y la tendencia observada.				

2.1.5 Bienestar (estudiantil, profesoral, institucional)

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene en cuenta el bienestar de estudiantes, docentes y funcionarios como parte de su estrategia para el logro de objetivos misionales de la institución.			El bienestar de los estudiantes, docentes y funcionarios de la IES se considera un factor esencial para el logro de los objetivos misionales de la institución.				
La IES no tiene procedimientos claros para asegurar que sus estudiantes, docentes y funcionarios conozcan sus derechos y deberes.			El bienestar de los estudiantes, docentes y funcionarios depende de numerosos factores; uno de ellos es el respeto de la IES a sus derechos y la rigurosidad con la que vigila el cumplimiento de los deberes de todos los miembros de la comunidad institucional. Esto implica que tales derechos y deberes están claramente expuestos y son conocidos por los respectivos grupos de interés.				
La IES no tiene mecanismos establecidos de privacidad y acceso para los documentos institucionales que definen los derechos y deberes de los actores de la comunidad institucional.			La IES tiene documentos formales en los que se presentan de manera explícita los derechos y deberes de los distintos actores o grupos de interés dentro de la comunidad institucional: estudiantes, docentes, directivos y funcionarios. Estos documentos son de uso público o restringido, según lo determine la IES. En el último caso, estarán disponibles únicamente para las personas que hayan superado exitosamente los requisitos de entrada a su grupo y sean efectivamente miembros de la comunidad institucional.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene una política claramente definida que indique el compromiso de ella con el desarrollo pleno de la potencialidad de sus estudiantes, docentes y funcionarios.			Al aceptar el ingreso de un estudiante a un programa, o de un docente o un funcionario a la IES, ésta asume un compromiso con él, en el sentido de que la institución hará su mejor esfuerzo para brindar las condiciones que permitan y faciliten un desarrollo pleno de su potencial. Si es estudiante, se busca que culmine exitosamente y ojalá en forma sobresaliente el programa al que ingresó. Si es docente o funcionario, que progrese bien en la carrera docente o administrativa. Esto significa, entre otros aspectos, que la IES hará lo que esté a su alcance para aumentar la permanencia estudiantil, el buen desempeño académico y la graduación de las y los estudiantes, dentro del marco impuesto por las normas generales y los criterios establecidos por el subsistema de aseguramiento interno de la calidad de la educación, y que garantizará la estabilidad de sus docentes y funcionarios, siempre que ellos mantengan niveles adecuados de desempeño.				
La IES no tiene en cuenta los procesos de evaluación de estudiantes, docentes y funcionarios como punto de partida y de seguimiento en la mejora del bienestar para estos actores.			El bienestar de los estudiantes, docentes y funcionarios es una condición determinante de su desempeño académico o profesional. Por esta razón, la IES hace lo que esté a su alcance para contribuir a elevar su nivel de bienestar, utilizando la información recogida en el proceso de evaluación previa al ingreso y la que se vaya produciendo como parte del seguimiento.				
La IES no tiene definido un procedimiento de acompañamiento a nuevos estudiantes, docentes y funcionarios, a través de las figuras de consejero (para los estudiantes) y “par guía” (para los docentes y funcionarios).			Desde el momento mismo de ingreso al programa, el estudiante tiene un consejero responsable de monitorear su desempeño académico. En lo posible, este consejero establece una relación personal con el estudiante, que permita aportar información útil a otras instancias con capacidad de influir positivamente sobre el bienestar del estudiante. El docente o funcionario nuevo, por su parte, tiene un “par guía”, un docente o funcionario antiguo que complementa y enriquece el proceso de inducción y lo retroalimenta con el fin de mejorar su desempeño.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no cuenta con mecanismos y procedimientos claros que definan el apoyo académico, profesional y financiero para sus estudiantes, docentes y funcionarios.			La IES cuenta con mecanismos de apoyo al estudiante, docente o funcionario, desde la perspectiva personal, desde la perspectiva académica o profesional y desde la perspectiva financiera. El apoyo financiero se otorga sobre una base competitiva en términos de desempeño académico o profesional, pero teniendo en cuenta los principios y valores rectores de la operación de la IES.				
La responsabilidad de la implementación de la política de bienestar en la IES está en cabeza de individuos y no de una unidad organizacional de alto nivel que tenga relación directa con el órgano de dirección para reportar los avances y el seguimiento de la política.			La IES cuenta con una unidad organizacional de alto nivel responsable de la implementación de la política de bienestar. Esta dependencia debe hacer un seguimiento integral a las políticas establecidas y retroalimentarlas a través de recomendaciones al órgano de dirección. Desde el punto de vista operativo, esta unidad presta servicios directos a toda la comunidad cuando, por razones de eficiencia o eficacia, no se justifique o resulte excesivamente onerosa la descentralización del servicio. Adicionalmente, presta apoyo y asistencia técnica a las unidades académicas y a las dependencias administrativas en todo lo relacionado con la implementación o el mejoramiento de la política de bienestar.				
La IES no tiene definido un procedimiento para gestionar la medición periódica de la satisfacción de los miembros de la comunidad institucional.			Otra actividad operativa a cargo de la unidad organizacional responsable de la implementación de la política de bienestar es la administración, el procesamiento y el reporte de conclusiones y recomendaciones sobre la satisfacción de los miembros de la comunidad institucional. Los mecanismos e instrumentos utilizados para la medición del grado de satisfacción son concertados con las unidades académicas y el estamento administrativo de la IES.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>La IES no tiene definido un procedimiento para la revisión periódica de las políticas de bienestar que incluya la participación activa de todos los estamentos de la comunidad institucional.</p>			<p>La IES revisa periódicamente las políticas de bienestar con la participación activa de todos los estamentos de la comunidad institucional y verifica que ellas incluyan acciones afirmativas hacia los grupos o poblaciones que las requieran.</p>				
<p>La IES destina su infraestructura física, técnica y tecnológica únicamente para las actividades académicas, de investigación y extensión. Las actividades a desarrollar como parte de la política de bienestar no tienen un soporte de infraestructura en el interior de o en convenio con la IES.</p>			<p>La IES procura disponer de una infraestructura física (propia o en convenio) al servicio del bienestar de la comunidad institucional.</p>				

2.1.6 Investigación en aprendizaje y enseñanza

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene una política explícita para investigación sobre los procesos de aprendizaje y enseñanza.			La IES, independientemente de su naturaleza o carácter, tiene una política explícitamente establecida en materia de investigación sobre los procesos de aprendizaje y enseñanza.				
La IES no tiene definidas líneas de investigación ni participa con grupos de investigación en temas relacionados con aprendizaje y enseñanza.			La IES define líneas de investigación dentro del marco amplio de aprendizaje y enseñanza (modelos pedagógicos, diseño y desarrollo curricular, procesos de aprendizaje, procesos de enseñanza, procesos de evaluación, procesos de investigación y formación en investigación o investigación formativa, ambientes de aprendizaje, gestión del conocimiento, etc.) y organiza agendas con grupos de investigación centrados sobre las líneas de investigación definidas.				
Los grupos de investigación sobre aprendizaje y enseñanza, cuando existen en la IES, no tienen un carácter interdisciplinario o interinstitucional.			Los grupos de investigación sobre aprendizaje y enseñanza son interdisciplinarios e involucran a todos los miembros de la comunidad institucional (docentes, estudiantes, funcionarios, directivos). Estos grupos pueden ser internos –dentro de la IES– o abiertos, es decir, conformados por miembros de diversas instituciones.				
La IES no ha definido la autonomía de los grupos de investigación para formular proyectos de investigación.			Los grupos de investigación formulan proyectos de investigación, identifican productos esperados, establecen horizontes de tiempo, nombran responsables y definen formas de presentación de los resultados de la investigación. Los proyectos formulados con las características anteriores son remitidos por el grupo a las unidades organizacionales responsables de la investigación y el seguimiento académico (Vicerrectoría de Investigación o equivalente y Vicerrectoría Académica o equivalente) para el registro del proyecto y el seguimiento y control de resultados.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Los grupos de investigación no cuentan con autonomía para socializar y divulgar sus productos de investigación, ni para promover semilleros de investigación y capacitar estudiantes y docentes que puedan servir de multiplicadores.			Los grupos de investigación divulgan los resultados de su trabajo en el interior de la IES, reciben retroalimentación y los publican. Cuando resulta pertinente, capacitan docentes o estudiantes como multiplicadores y promueven semilleros de investigación en estas líneas.				
La IES no tiene un horizonte de tiempo definido a medio o a largo plazo para los resultados de investigación en aprendizaje y enseñanza.			Siempre que sea pertinente y factible, la implementación de resultados de la investigación en aprendizaje y enseñanza debe hacerse en condiciones de experimentación controlada, dentro de horizontes de medio o largo plazo, a efecto de alcanzar adecuados niveles de validez y confiabilidad.				

2.1.7 Gestión de fuentes de consulta e investigación

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no dispone y no tiene planeado adquirir recursos bibliográficos y otras fuentes de consulta e investigación adecuadas a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de sus programas académicos.			La IES dispone de recursos bibliográficos y otras fuentes de consulta e investigación adecuadas a las necesidades de aprendizaje y enseñanza de sus programas académicos.				
La IES no dispone y no tiene planeado adquirir otras fuentes de consulta e investigación, tales como bases de datos especializadas, acceso a portales especializados, etc. En caso de que la IES tenga estas fuentes de información, el uso para los miembros de la comunidad institucional no es gratuito.			La IES cuenta con otras fuentes de consulta e investigación, tales como bases de datos especializadas, acceso a portales especializados, etc., y las pone a disposición de los miembros de la comunidad institucional gratuitamente.				
La IES no tiene y no planea realizar convenios interinstitucionales, nacionales e internacionales para compartir recursos bibliográficos y otras fuentes de consulta e investigación. En caso de que la IES disponga de estos convenios, el uso para los miembros de la comunidad institucional no es gratuito.			La IES cuenta con convenios interinstitucionales, nacionales e internacionales, generales o especializados, para compartir recursos bibliográficos y otras fuentes de consulta e investigación, que permitan el acceso gratuito a los miembros de la comunidad institucional.				
La IES no tiene un procedimiento claro para la divulgación de la disponibilidad de las fuentes de consulta e investigación para los miembros de la comunidad.			La IES tiene e implementa de forma permanente una política de divulgación sobre las fuentes de consulta e investigación disponibles para los miembros de la comunidad. Esta acción cubre la información dada a los nuevos miembros de la comunidad institucional en el momento de su inducción, así como las actividades académicas propias de los diferentes programas, orientadas a promover el uso de las fuentes de consulta e investigación.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Los recursos bibliográficos y demás fuentes de consulta e investigación de la IES no son de fácil acceso, tienen costo de uso, no son didácticos, están en sitios no adecuados para el aprendizaje, o su disponibilidad es reducida (pocas horas al día).			Los recursos bibliográficos y demás fuentes de consulta e investigación están disponibles en ambientes amables que, por su diseño, invitan, estimulan y facilitan los procesos de aprendizaje. Estos recursos están organizados en forma física y digital y el acceso a ellos es expedito y gratuito para los miembros de la comunidad institucional. Su disponibilidad es como mínimo de 60 horas a la semana, sin perjuicio de que para recursos especiales principalmente dirigidos a los programas de posgrado, dicha disponibilidad sea de 24 horas al día.				
Las unidades responsables de la gestión de recursos bibliográficos no tienen la obligación de realizar investigación y estar actualizadas en el tema.			La IES cuenta con una unidad organizacional especializada en la gestión de los recursos bibliográficos y otras fuentes de consulta e investigación. Esta unidad investiga sobre el tema y se mantiene actualizada acerca de los nuevos desarrollos en esta materia a nivel mundial.				
Las unidades responsables de la gestión de recursos bibliográficos no tienen la obligación de hacer seguimiento al uso de estos recursos con el fin de asegurar su disponibilidad. La disponibilidad de los recursos bibliográficos se asegura restringiendo los préstamos externos y permitiendo solo consultas en sala.			La unidad organizacional responsable realiza un seguimiento permanente al uso de los recursos disponibles por parte de la comunidad institucional analizando la información y proyectándola, a efecto de asegurar el adecuado equilibrio entre la oferta y la demanda y de estudiar las relaciones costo-efectividad de los distintos tipos de recursos disponibles.				
Las unidades responsables de la gestión de recursos bibliográficos no tienen la obligación de hacer seguimiento a los niveles de uso de los recursos y de medir la satisfacción del usuario.			La unidad organizacional responsable realiza permanentemente estudios sobre los niveles de uso y satisfacción de los usuarios; utiliza los mecanismos apropiados para cada necesidad (conteo automático, encuestas, foros, grupos focales, etc.) y se vale de la información obtenida para retroalimentar las políticas institucionales en esta materia.				

2.1.8 Gestión de TIC

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no cuenta con un plan integral de gestión de la información que articule las necesidades de información y los recursos disponibles.			La IES cuenta con un plan integral de gestión de la información, con el cual se satisfagan, en forma articulada, las necesidades de registro general, registro académico, gestión del conocimiento y soporte administrativo y financiero.				
La IES no cuenta con un plan integral de promoción y uso de TIC por parte de la comunidad institucional.			La IES cuenta con un plan integral de promoción y uso de TIC por parte de la comunidad institucional, que responde al plan integral de gestión de la información y que aprovecha todas las posibilidades abiertas por los desarrollos tecnológicos de punta, con el fin de maximizar la relación calidad/costo de la infraestructura tecnológica.				
La IES no cuenta con una unidad organizacional especializada en la gestión de TIC, responsable de implementar los planes integrales de gestión de la información, y de promoción y uso de TIC.			La IES cuenta con una unidad organizacional especializada en la gestión de TIC (que puede estar adscrita al área de apoyo administrativo y financiero) responsable de la coordinación y actualización de los dos planes anteriores, así como de su implementación. Esta unidad cuenta con personal especializado de alto nivel, se actualiza permanentemente respecto de los últimos desarrollos tecnológicos pertinentes, y asesora al órgano de dirección en las decisiones de adquisición o licenciamiento de TIC y a las unidades académicas en el desarrollo de medios y materiales educativos de carácter virtual.				
La IES cuenta con una unidad (propia o tercerizada) que se limita a la asistencia y soporte técnico de apoyo a las actividades administrativas y a los servicios básicos de conectividad y mantenimiento.			La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC divulga en forma permanente los planes vigentes y sus actualizaciones y presta asistencia técnica a las áreas con relación a su implementación, particularmente en el área de gestión del conocimiento.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Los programas académicos y las unidades de investigación que hacen uso intensivo de TIC parten de iniciativas individuales, no responden a una política definida y promovida por la IES.			El estamento académico de la IES conoce y está alineado con la política de gestión del conocimiento y con los planes de promoción y uso de TIC, lo que se incorpora al desarrollo normal de la actividad académica e investigativa en el interior de los programas.				
La unidad de gestión de TIC responde a las necesidades internas básicas de la IES, y no es una unidad que tenga como objetivo ser un asesor estratégico para los órganos de dirección.			<p>La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC explora las posibilidades del mercado y recomienda al órgano de dirección alternativas atractivas para reducir los costos de adquisición y uso de TIC por parte de los miembros de la comunidad institucional, garantizando en todo caso una disponibilidad básica de TIC para quienes, por alguna razón, no puedan tener acceso a equipos propios.</p> <p>La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC utiliza mecanismos diversos para promover y estimular la estructuración de propuestas o proyectos dirigidos a mejorar la efectividad de las TIC disponibles por parte de los miembros de la comunidad institucional.</p>				
La IES no hace estudios de satisfacción de los usuarios de TIC, por tanto no hay información disponible que pueda ser incluida en la elaboración de los planes estratégicos de TIC.			La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC realiza permanentemente estudios sobre la satisfacción de los miembros de la comunidad institucional con la gestión de TIC y sus resultados; se usa la información recogida para retroalimentar las políticas y planes y mejorar los procesos de implementación.				
La IES no tiene una cultura de “cero papel”, y la unidad organizacional de gestión de TIC no tiene en sus prioridades la promoción de esta cultura.			La unidad organizacional a cargo de la gestión de TIC fomenta una cultura de “cero papel” a través del uso masivo y apropiado de las TIC.				

2.2 INVESTIGACIÓN

Buena práctica

La IES define un marco claro para el desarrollo de la función misional de investigación, identifica sus aspectos focales y desarrolla cada uno de los procesos básicos que se deben considerar, estableciendo así un marco regulatorio o conjunto de “reglas de juego” dentro del que se desarrolla la función misional.

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

2.2.1 Definición y revisión de líneas estratégicas de investigación

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Las unidades académicas básicas no son quienes proponen y justifican sus líneas prioritarias de investigación basadas en un análisis estratégico, los recursos disponibles y la experiencia de la IES.			Con base en la misión, visión y rumbo estratégico definidos para la institución y un análisis de su situación actual en términos de entorno, talento humano (calificación, dedicación, grupos de investigación activos, etc.), portafolio programático (pregrado, maestría, doctorado), existencia de centros consolidados de investigación, y recursos tecnológicos y físicos disponibles a corto y medio plazo, las unidades académicas básicas proponen y justifican sus líneas prioritarias de investigación.				
Las líneas de investigación se plantean por programa académico y para responder al desarrollo investigativo propio de cada disciplina o profesión. No hay líneas de investigación de carácter transversal a la IES o interdisciplinar.			La propuesta de las unidades académicas básicas (Facultades y Centros de Investigación) es colectiva, con participación activa de los estudiantes, egresados y docentes de la unidad académica. Las unidades académicas básicas definen líneas de investigación preferiblemente de carácter transversal e interdisciplinar, con impacto sobre diferentes programas y áreas del conocimiento, antes que líneas de investigación referidas a programas específicos.				
El órgano de dirección no ha determinado un procedimiento para definir las líneas de investigación a partir del análisis estratégico de la IES; las líneas pueden estar definidas a partir de iniciativas particulares de docentes investigadores, necesidades del sector productivo y convocatorias de sectores externos.			Las propuestas de las unidades académicas básicas (Facultades o equivalentes y Centros de Investigación) se remiten al órgano de dirección para su procesamiento, consolidación y análisis. El órgano de dirección prioriza las líneas de investigación de acuerdo con los intereses estratégicos de la institución, sin restringir la libertad de acción de las unidades académicas básicas. La priorización de las líneas de investigación se expresa a través de los criterios para la asignación del presupuesto interno disponible para investigación.				
Las líneas de investigación están proyectadas para el fortalecimiento de núcleos de interés de un área de conocimiento, o responden principalmente a iniciativas de docentes investigadores. No se evidencia un aporte social de la IES a través de la investigación.			La priorización de las líneas de investigación a nivel institucional debe tener en cuenta la posibilidad de que en esas áreas la IES haga contribuciones sustantivas al avance del conocimiento, a la solución de los problemas sociales principales y al desarrollo de la función misional de aprendizaje y enseñanza.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>La IES no tiene una política claramente definida para la promoción y apoyo de semilleros de investigación. En el desarrollo de proyectos de investigación no se le da prioridad a los egresados de la misma IES.</p>			<p>La IES establece mecanismos para la promoción y apoyo a grupos y semilleros de investigación y para el fomento de la participación en ellos de los egresados de la institución.</p>				
<p>La IES no tiene definida una periodicidad para la revisión de las líneas de investigación. Los lineamientos y parámetros de investigación son determinados por cada unidad académica.</p>			<p>El órgano de dirección, a través de la unidad organizacional a cargo de la gestión de la investigación, establece las normas internas reguladoras de la actividad, incluyendo los criterios y períodos que deben orientar la revisión de las líneas de la investigación.</p>				

2.2.2 Organización de la investigación

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
En la IES no existe una unidad centralizada para la gestión estratégica de la investigación ni sus correspondientes órganos descentralizados encargados de la ejecución de las actividades.			La investigación en la IES tiene una estructura organizacional interna bien definida, con un órgano central responsable de la formulación de la política, la coordinación y avance de las actividades, y órganos descentralizados encargados de la implementación y el desarrollo de las actividades de investigación propiamente dichas.				
La IES no tiene definido un órgano central para la gestión de investigación, y cada grupo solamente reporta en el interior de las unidades académicas. No hay comunicación o reporte al órgano de dirección de la IES.			El órgano central responsable es una dependencia de alto nivel que depende y reporta directamente al órgano de dirección de la IES (Vicerrectoría de Investigación o su equivalente).				
Cada unidad de investigación descentralizada se apoya en las áreas jurídica, financiera y académica de la IES. No hay un marco jurídico único y común que oriente a los investigadores acerca de temas como la propiedad intelectual de los productos de investigación o la compensación recibida por participación en estas actividades.			El órgano central responsable de la investigación trabaja conjuntamente con el área jurídica de la IES y entidades especializadas en la materia con el fin de establecer el marco jurídico para el manejo de los resultados de la investigación, especialmente en todo lo relacionado con la propiedad intelectual y sus efectos derivados, incluyendo los económicos y los riesgos civiles así como el manejo de la compensación del personal (especialmente del personal docente) vinculado al desarrollo de la actividad de investigación. En el caso de los órganos descentralizados de investigación existen estructuras diversas, desde “centros de investigación” concentrados en una o varias líneas de investigación prioritarias para la IES y ya consolidadas, hasta grupos de investigación sin ningún aparato administrativo.				
La IES no tiene definido un protocolo para la presentación y evaluación de la creación o revisión de órganos centralizados de investigación.			Independientemente de su estructura, los órganos descentralizados de investigación cumplen un conjunto de requisitos para su creación y operación. Para este efecto, la IES cuenta con protocolos similares al existente para la apertura y revisión de programas académicos.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>No hay una instancia centralizada responsable de la investigación; los órganos descentralizados de investigación reportan y socializan sus resultados directamente a las unidades académicas, que solo generan agregados a ese nivel.</p>			<p>Los órganos descentralizados de investigación mantienen un nivel mínimo de actividad permanente y tienen obligaciones de reporte de formulación y ejecución de sus propuestas de investigación y de los resultados de los proyectos terminados. El órgano central encargado de la investigación consolida y analiza la información y la publica en términos agregados, haciendo referencia a lo previsto en el plan de desarrollo institucional vigente; también usa la información para otros propósitos institucionales, como la rendición de cuentas.</p>				
<p>La IES no tiene una estrategia para incluir los resultados de la investigación en los procesos de aprendizaje y enseñanza.</p>			<p>La IES promueve y estimula la integración permanente de los resultados de la investigación en los procesos de aprendizaje y enseñanza.</p>				

2.2.3 Formulación y evaluación de propuestas y proyectos de investigación

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
El proceso de presentación de propuestas para actividades de investigación es informal en la mayoría de los casos, debido a que la IES no tiene definido un procedimiento único y obligatorio que lo regule, así como los instrumentos que lo hagan operativo.			Toda actividad de investigación que pretenda ser reconocida en la IES debe contar con una propuesta formal que cumpla con las normas establecidas, sometida oportunamente a la autoridad competente.				
La IES no tiene definida una periodicidad para la revisión de los protocolos asociados a la presentación y evaluación de propuestas de actividades de investigación.			La IES cuenta con protocolos formales para la formulación de propuestas de investigación, los cuales son de uso obligatorio. Estos protocolos tienen niveles de profundidad y detalle distintos, dependiendo del monto de recursos involucrados. Los protocolos son diseñados y revisados periódicamente por el órgano central encargado de la investigación, con la participación activa de las unidades académicas básicas.				
Los criterios que las unidades académicas utilizan para la evaluación de las propuestas de investigación presentadas por docentes o grupos de investigación no están bien definidos.			Cuando las propuestas de investigación son formuladas por docentes individuales o grupos de investigación adscritos a una unidad académica, son presentadas a la unidad académica respectiva para la obtención de su aval y la autorización y reconocimiento del tiempo comprometido en la investigación. Este aval implica que la unidad académica básica considera que la propuesta es congruente con las líneas de investigación vigentes y cumple con los estándares de calidad establecidos, por lo que compromete el nombre y el prestigio de la unidad académica.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Las unidades académicas no tienen definida la periodicidad en la que se hacen las evaluaciones de las propuestas de investigación. Las unidades académicas no tienen un control detallado del tiempo que cada docente le dedica a la investigación y a otras actividades adicionales en el interior de la IES, por lo que no se puede asegurar la dedicación real a la actividad propuesta.			Si la propuesta no demanda recursos financieros sino únicamente el tiempo de uno o varios docentes, queda aprobada con el aval y el reconocimiento del tiempo por parte de la unidad académica, la que reporta periódicamente los resultados de estas investigaciones a la unidad central a cargo de la investigación. Si, por el contrario, la propuesta demanda recursos financieros internos de la IES, una vez surtido el trámite anterior, se somete al análisis y evaluación de la unidad central encargada de la investigación. En todo caso, si la propuesta es aprobada, un docente responsable (director del proyecto o líder del grupo de investigación) se compromete a cumplir las obligaciones de reporte periódico y final sobre los resultados de la investigación, incluyendo la presentación de evidencias del logro de los resultados previstos (publicación, patente, etc.) dentro del tiempo estipulado.				
Las unidades académicas no tienen un procedimiento formal de análisis financiero detallado, como parte del análisis de viabilidad de las actividades de investigación.			Si la propuesta formulada demanda recursos financieros externos, surte el mismo trámite anterior y solo se presenta formalmente ante el financiador externo cuando cuenta con el aval del órgano central encargado de la investigación, ya que una propuesta demandante de financiamiento externo compromete el nombre y prestigio de la institución. En caso de ser aprobada por el ente financiador, una persona responsable (líder de grupo o jefe de unidad organizacional) se compromete a cumplir las obligaciones internas de reporte periódico y final ya descritas en el párrafo anterior.				

2.2.4 Seguimiento y evaluación de los resultados de investigación

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
El órgano central encargado de la investigación no cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados para hacer el seguimiento, el control y la evaluación de los resultados de los proyectos de investigación.			El órgano central encargado de la investigación es responsable del seguimiento y la evaluación de resultados de los proyectos de investigación y ejecuta esta función de forma regular y sistemática, a través de mecanismos e instrumentos apropiados.				
Los protocolos existentes en la IES para la formulación de proyectos de investigación no tienen un nivel apropiado de desagregación de resultados, hitos y productos; por lo tanto el órgano central de investigación no puede hacer un seguimiento adecuado a estos proyectos.			Los protocolos existentes para la formulación de proyectos de investigación obligan a una descripción clara y precisa de los productos y entregas esperados como resultado del proyecto, indicando los hitos o productos intermedios cuando sea pertinente. Estos elementos son los que se utilizan en el seguimiento del proyecto.				
La IES no tiene un procedimiento definido para la gestión y seguimiento de los productos de las actividades de investigación tales como publicaciones y patentes.			Al finalizar el proyecto, los resultados obtenidos son confrontados con los esperados, particularmente en términos de calidad y alcance. Cuando los resultados de la investigación se materializan en una publicación, esta se produce en un medio reconocido por su calidad y rigurosidad académica o científica. Cuando se materializan en una patente o similar, el reconocimiento se hace por etapas, desde la admisión de la solicitud de patente, hasta el otorgamiento de la misma.				
En la IES existe la hoja de vida del docente pero su participación en proyectos de investigación no se registra, por lo tanto no se puede tener en cuenta para evaluaciones y reconocimientos.			Los resultados de la evaluación de los productos de la investigación son registrados en la hoja de vida del(os) investigador(es). Este registro es el soporte oficial para propósitos de reconocimientos económicos o de otra naturaleza, previstos en la carrera docente.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>Los resultados de los proyectos de investigación no se reportan siempre a la unidad central a cargo de la investigación, por lo que no es posible obtener estadísticas agregadas para los procesos de rendición de cuentas.</p> <p>La IES no tiene definidos la política ni los mecanismos de difusión de los resultados de investigación para la comunidad institucional.</p>			<p>La unidad central a cargo de la investigación consolida los resultados de los proyectos por las líneas de investigación y en forma global, obtiene las estadísticas agregadas que se consideren pertinentes.</p> <p>La unidad central a cargo de la investigación utiliza las estadísticas obtenidas para distribución de información agregada a las unidades académicas básicas, en el reporte periódico sobre las actividades de investigación a nivel de las áreas y la IES y para efectos de la rendición de cuentas de la institución.</p>				
			<p>La IES cuenta con políticas y mecanismos de difusión de los resultados de investigación, de tal manera que toda la comunidad institucional está al tanto y de manera oportuna de dichos resultados y puede utilizarlos en sus respectivas funciones y actividades.</p>				

2.2.5 Financiamiento de la investigación

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no hace una adecuada planeación de los recursos internos necesarios para soportar actividades de cada una de las líneas de investigación.			La IES cuenta con recursos presupuestales destinados a proyectos de investigación que, por su naturaleza o por consideraciones de política, convenga o sea necesario financiar internamente. Estos proyectos necesariamente están dentro de las líneas de investigación definidas como estratégicas para la institución y reciben financiamiento interno por la dificultad de conseguir para ellos recursos externos o porque, por razones de política o estrategia, es preferible que su financiamiento sea interno. Los recursos para estos proyectos se asignan sobre una base competitiva, según la calidad de las propuestas y su contribución esperada en términos de nuevo conocimiento dentro de la línea estratégica en la cual se enmarca la propuesta.				
La mayoría de los proyectos de investigación que desarrolla la IES son financiados con recursos internos. La IES no promueve la búsqueda de recursos externos para actividades de investigación.			La IES promueve y estimula entre las unidades académicas básicas y los miembros de la comunidad docente, el financiamiento externo de proyectos de investigación. De hecho, el monto y la proporción de fondos externos en el financiamiento total de los proyectos es uno de los indicadores utilizados para evaluar su pertinencia y calidad.				
No todos los proyectos de investigación tienen un costo completo y exacto, lo que no permite conocer las necesidades de financiación interna y externa.			El costeo de los proyectos de investigación es completo, teniendo en cuenta el compromiso real de recursos de la IES para el desarrollo de los proyectos, independientemente de si el financiamiento previsto es interno o externo. Este compromiso se da en dos niveles distintos: el nivel central y el nivel descentralizado.				
Debido a problemas en la rigurosidad en la formulación y planeación de los proyectos de investigación, no todos los costos directos e indirectos son identificados.			Los costos directos del proyecto se reflejan plenamente, incluyendo el costo de los recursos humanos, el que se cuantifica con base en su costo de oportunidad. Los costos indirectos se cuantifican como parte de un factor multiplicador que refleja los costos fijos en los que incurre la IES para poder preparar propuestas de investigación y desarrollar proyectos con altos niveles de calidad. Sin perjuicio de lo anterior, en el caso de proyectos de investigación dentro de las líneas estratégicas, la IES propone contrapartidas como parte del financiamiento con el fin de mejorar la competitividad de sus propuestas.				

2.3 EXTENSIÓN

Buena práctica

La IES define un marco claro para el desarrollo de la función misional de extensión, identifica sus aspectos focales y los diferentes entornos con los que se relaciona la IES, y desarrolla cada uno los procesos básicos que se deben considerar, estableciendo así un “marco regulatorio” o conjunto de “reglas de juego” dentro del que se desarrolla la función misional.

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

2.3.1 Definición y revisión de líneas estratégicas de extensión

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Las unidades académicas básicas no son quienes proponen y justifican sus líneas prioritarias de extensión basadas en un análisis estratégico, los recursos disponibles y la experiencia de la IES.			Con base en la misión, visión y rumbo estratégico definidos para la institución y en un análisis de su situación actual en términos de entornos, talento humano (calificación, dedicación, etc.) portafolio programático (pregrado, maestría, doctorado) y recursos tecnológicos y físicos disponibles a corto y medio plazo, las unidades académicas básicas proponen y justifican sus líneas prioritarias de extensión.				
Las líneas de extensión se plantean por programa académico y para responder al desarrollo propio de cada disciplina o profesión. No hay líneas de extensión de carácter transversal a la IES o interdisciplinar.			La propuesta de las unidades académicas básicas (Facultades y Centros de Investigación y Extensión) es colectiva, con participación activa de los estudiantes, egresados y docentes de la unidad académica. Las unidades académicas básicas definen líneas de extensión preferiblemente de carácter transversal con impacto sobre diferentes programas, antes que líneas de extensión referidas a programas específicos.				
El órgano de dirección no tiene definido un procedimiento para definir las líneas de extensión a partir de análisis estratégico de la IES; las líneas pueden estar definidas a partir de iniciativas particulares de docentes, necesidades del sector productivo y convocatorias de sectores externos.			Las propuestas de las unidades académicas básicas se remiten al órgano de dirección para su procesamiento, consolidación y análisis. El órgano de dirección prioriza las líneas de extensión de acuerdo con los intereses estratégicos de la institución, sin restringir la libertad de acción de las unidades académicas básicas. La priorización de las líneas de extensión se expresa a través de los criterios para la asignación de contrapartidas institucionales a proyectos de extensión particularmente interesantes para la IES.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Las líneas de extensión están proyectadas hacia el fortalecimiento de núcleos de interés de un área de conocimiento, o responden principalmente a iniciativas de docentes. No se evidencia un aporte social de la IES a través de la extensión.			La priorización de las líneas de extensión a nivel institucional debe tener en cuenta la posibilidad de que en esas áreas las IES hagan contribuciones sustantivas al avance del conocimiento, a la solución de los problemas sociales principales y al desarrollo de la función misional de aprendizaje y enseñanza.				
La IES no tiene definida una periodicidad para la revisión de las líneas de extensión. Los lineamientos y parámetros de las actividades de extensión son determinados por cada unidad académica.			El órgano de dirección, a través de la unidad organizacional a cargo de la gestión de la extensión, establece las normas internas reguladoras de la actividad, incluyendo los criterios y períodos que deben orientar la revisión de las líneas prioritarias de extensión.				

2.3.2 Organización de la extensión

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
En la IES no existe una unidad centralizada para la gestión estratégica de la extensión ni sus correspondientes órganos descentralizados encargados de la ejecución de las actividades.			La extensión en la IES tiene una estructura organizacional interna bien definida, con un órgano central responsable de la formulación de la política, la coordinación y avance de la actividad. Las unidades académicas básicas se encargan de la implementación de la política y el desarrollo de las actividades de extensión propiamente dichas.				
La IES no tiene definido un órgano central para la gestión de extensión, y cada grupo reporta solamente en el interior de las unidades académicas. No hay comunicación o reporte para el órgano de dirección de la IES.			El órgano central responsable es una dependencia de alto nivel que depende y reporta directamente al órgano de dirección de la IES (Vicerrectoría de Extensión o su equivalente).				
Cada unidad de extensión descentralizada se apoya en las áreas jurídica, financiera y académica de la IES. No hay un marco jurídico único y común que oriente a los ejecutores de actividades acerca de temas como la propiedad intelectual de los productos de extensión o la compensación recibida por participación en estas actividades.			<p>El órgano central responsable de la extensión trabaja conjuntamente con el área jurídica de la IES y con entidades especializadas en la materia con el fin de establecer el marco jurídico para el manejo de los resultados de la extensión, especialmente en lo relacionado con la propiedad intelectual y sus efectos derivados, incluyendo los económicos y los riesgos civiles.</p> <p>El órgano central responsable de la extensión trabaja conjuntamente con el área jurídica de la IES con el fin de establecer el marco jurídico para el manejo de la compensación del personal (especialmente de los docentes y estudiantes) vinculado al desarrollo de la actividad de extensión.</p> <p>En el caso de los órganos descentralizados de extensión, existen estructuras diversas, desde “centros de extensión” concentrados en una o varias líneas de extensión prioritarias para la IES y ya consolidadas, hasta grupos de extensión sin ningún aparato administrativo.</p>				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no cuenta con los parámetros necesarios para la creación, apertura, revisión y funcionamiento de los órganos descentralizados de extensión.			Independientemente de su estructura, los órganos descentralizados de extensión cumplen un conjunto de requisitos para su creación y operación. Para este efecto la IES cuenta con protocolos para la apertura y revisión del funcionamiento de estos órganos.				
No existe una instancia centralizada responsable de la extensión; los órganos descentralizados de extensión reportan y socializan sus resultados directamente a las unidades académicas, que solamente generan agregados a ese nivel.			<p>Los órganos descentralizados de extensión mantienen un nivel mínimo de actividad permanente y tienen obligaciones de reporte de formulación y ejecución de sus propuestas de extensión y de los resultados de los proyectos terminados.</p> <p>El órgano central encargado de la extensión consolida y analiza la información y la publica en términos agregados, haciendo referencia a lo previsto en el plan de desarrollo institucional vigente; también usa la información para otros propósitos institucionales, como la rendición de cuentas.</p>				

2.3.3 Formulación y evaluación de propuestas de extensión

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
El proceso de presentación de propuestas para actividades de extensión es informal en la mayoría de los casos, debido a que la IES no tiene definido un procedimiento único y obligatorio que lo regule, así como los instrumentos que lo hagan operativo.			Toda actividad de extensión que pretenda ser reconocida en la IES debe contar con una propuesta formal que cumpla con las normas establecidas, sometida oportunamente a la autoridad competente.				
La IES no tiene definida una periodicidad para la revisión de los protocolos asociados a la presentación y evaluación de propuestas de actividades de extensión.			La IES cuenta con protocolos formales para la formulación de propuestas de extensión, que son de uso obligatorio. Estos protocolos tienen niveles de profundidad y detalle distintos, dependiendo del monto de recursos involucrados. Los protocolos son diseñados y revisados periódicamente por el órgano central encargado de la extensión, con la participación activa de las unidades académicas básicas.				
En su mayoría, las propuestas de extensión son formuladas por docentes y no por las unidades académicas básicas.			Salvo casos excepcionales, las propuestas de extensión son formuladas y presentadas por las unidades académicas básicas y no por docentes individuales.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Las unidades académicas no tienen definida la periodicidad en que se hacen las evaluaciones de las propuestas de extensión. Las unidades académicas no tienen un control detallado del tiempo que cada docente le dedica a la extensión y a otras actividades adicionales al interior de la IES, por lo que no se puede asegurar la dedicación real a la actividad propuesta.			Si la propuesta demanda recursos financieros internos de la IES, se somete al análisis y evaluación de la unidad central encargada de la extensión. Si la propuesta se aprueba, la unidad académica responsable se compromete a cumplir las obligaciones de reporte periódico y final sobre los resultados del proyecto, incluyendo la presentación de evidencias del logro de los resultados previstos dentro del tiempo estipulado.				
Las unidades académicas no tienen un procedimiento formal de análisis financiero detallado como parte del análisis de viabilidad de las actividades de extensión.			Si la propuesta formulada demanda recursos financieros externos, surte el mismo trámite anterior y solo se presenta formalmente ante el financiador externo cuando cuenta con el aval del órgano central encargado de la extensión, ya que una propuesta demandante de financiamiento externo compromete el nombre y prestigio de la institución. En caso de ser aprobada por el ente financiador, la unidad académica responsable queda comprometida a cumplir las obligaciones internas de reporte periódico y final, ya descritas en el párrafo anterior.				

2.3.4 Seguimiento y evaluación de las actividades de extensión

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
El órgano central encargado de la extensión no cuenta con mecanismos e instrumentos apropiados para hacer el seguimiento, el control y la evaluación de los resultados de las actividades de extensión.			El órgano central encargado de la extensión es responsable del seguimiento y la evaluación de resultados de las actividades de extensión y ejecuta esta función en forma regular y sistemática, a través de mecanismos e instrumentos apropiados.				
Los protocolos existentes en la IES para la formulación de actividades de extensión no tienen un nivel apropiado de desagregación de resultados, hitos y productos; por lo tanto el órgano central de extensión no puede hacer un seguimiento adecuado de estas actividades.			Los protocolos existentes para la formulación de actividades de extensión obligan a una descripción clara y precisa de los productos y entregas esperados como resultado de la actividad, indicando los hitos o productos intermedios cuando sea pertinente. Estos elementos son los que se utilizan en el seguimiento del proyecto.				
En la IES existe la hoja de vida del docente pero su participación en actividades de extensión no se registra, por lo tanto no se puede tener en cuenta para evaluaciones y reconocimientos.			Al finalizar la actividad, los resultados obtenidos son confrontados con los esperados, particularmente en términos de calidad y alcance. Los resultados de la evaluación de los productos de la extensión se registran en las hojas de vida de los docentes participantes. Este registro es el soporte oficial para propósitos de reconocimientos económicos o de otra naturaleza, previstos en la carrera docente.				
La IES no tiene definida la política y los mecanismos de difusión de resultados de extensión a la comunidad institucional.			La unidad central a cargo de la extensión consolida los resultados de las actividades por las líneas de extensión y obtiene de forma global las estadísticas agregadas que se consideran pertinentes. La unidad central a cargo de la extensión utiliza las estadísticas obtenidas para la distribución de la información agregada a las unidades académicas básicas, en el reporte periódico sobre las actividades de extensión a nivel de la IES y para efectos de la rendición de cuentas de la institución.				

2.3.5 Financiamiento de la extensión

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene una estrategia para promover en las unidades académicas básicas y entre los miembros de la comunidad docente la búsqueda de recursos externos que soporten la ejecución de actividades de extensión.			Los proyectos de extensión, salvo casos excepcionales, son financiados con recursos externos. La IES promueve y estimula entre las unidades académicas básicas y entre los miembros de la comunidad docente, el financiamiento externo de proyectos de extensión. De hecho, el monto y la proporción de fondos externos en el financiamiento total de los proyectos es uno de los indicadores utilizados para evaluar su pertinencia y calidad.				
No todas las actividades de extensión tienen un costeo completo y exacto, lo que no permite conocer las necesidades de financiación interna y externa.			El costeo de los proyectos de extensión es completo, teniendo en cuenta el compromiso real de recursos de la IES para el desarrollo de los proyectos. Este compromiso se da en dos niveles distintos: el nivel central y el nivel descentralizado.				
Debido a problemas en la rigurosidad en la formulación y planeación de las actividades de extensión, no todos los costos directos e indirectos son identificados.			Los costos directos del proyecto se reflejan plenamente, incluyendo el costo de los recursos humanos, que se cuantifica con base en su costo de oportunidad. Los costos indirectos se cuantifican como parte de un factor multiplicador que refleja los costos fijos en los que incurre la IES para poder preparar las propuestas de extensión y poder desarrollar los proyectos con altos niveles de calidad. Sin perjuicio de lo anterior, en el caso de proyectos de extensión dentro de las líneas estratégicas, la IES propone contrapartidas como parte del financiamiento con el fin de mejorar la competitividad de sus propuestas.				

2.4 GESTIÓN DE ESTUDIANTES

Buenas prácticas

- Los estudiantes constituyen el objeto primordial de atención para la IES, por tanto la gestión que se haga sobre ellos es clave para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución. La gestión sobre los estudiantes debe ser integral y comprensiva: desde la caracterización del tipo de estudiante deseado para ser admitido en un programa, hasta la gestión de apoyo requerida para su inserción en el mundo laboral o empresarial.
- El estatuto estudiantil o su equivalente es un documento en el que están consignados los derechos y deberes del estudiante. Una parte importante de este documento es la relativa al reglamento académico, ya que fomenta la autonomía en el estudiante para desarrollar su actividad académica, dentro de límites que eviten que se atente contra el desarrollo de la actividad académica general y/o contra los parámetros de costo que aseguran la viabilidad y sostenibilidad de la institución.
- La IES hace lo que esté a su alcance para procurar un ambiente de aprendizaje estimulante, asegurar las mejores condiciones personales para que el estudiante pueda desarrollar su actividad y lograr un alto nivel de satisfacción, motivación y compromiso en los estudiantes.

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

2.4.1 Selección e inducción de estudiantes

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>La IES no tiene o no aplica una política clara en materia de selección de estudiantes. La política está definida, pero no se ha implementado por falta de procedimientos o instrumentos adecuados. No está definida la periodicidad en que se evalúa la política, ni la forma en que la comunidad institucional participa.</p>			<p>La IES tiene una política clara en materia de selección de estudiantes, con mecanismos e instrumentos apropiados para su implementación. Esta política es evaluada periódicamente, con participación activa de la comunidad institucional.</p>				
<p>La IES no tiene o no aplica un proceso claro que dé cuenta de los criterios que usa para la selección de estudiantes, los cuales deben hacerse sobre una base competitiva de carácter académico.</p> <p>La IES no tiene las herramientas que le permitan hacer una estimación adecuada de la cantidad de cupos que debe abrir para cada programa, de acuerdo con los recursos que dispone.</p>			<p>La selección de estudiantes se hace sobre una base competitiva de carácter académico, sin que otros elementos externos de carácter extra-académico sean relevantes para la decisión de admisión. Para cada período lectivo la IES define cuidadosamente el número de cupos disponible en sus programas, de acuerdo con las características de estos y con la disponibilidad de recursos (docentes, infraestructura, etc.).</p>				
<p>La IES no tiene una política que apoye el ingreso de estudiantes de comunidades y minorías étnicas en igualdad de condiciones.</p>			<p>Sin perjuicio de lo anterior, el órgano de gobierno de la IES formula políticas de acción afirmativa dirigidas a favorecer grupos especiales, en el marco de los principios y valores generales de la institución. Dentro de estos grupos, la selección sigue los mismos principios competitivos de carácter académico.</p>				
<p>Los criterios específicos para la selección de estudiantes no son definidos por las unidades académicas básicas; son definidos por otros órganos de nivel jerárquico superior que no necesariamente conocen las características propias de cada programa.</p>			<p>Los criterios específicos para la selección de estudiantes son establecidos por las unidades académicas básicas, en el marco de la política general establecida por el órgano de dirección.</p>				

1. Práctica deficiente	2. Prác. insuf.	3. Prác. Aceptab.	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>La IES no tiene unidades organizacionales especializadas en el registro académico y en el estudio de las características de los estudiantes admitidos; esto conlleva a que los resultados del proceso de selección no sean procesados, consolidados y analizados para planear mejoras en la preparación de los estudiantes.</p>			<p>Los resultados del proceso de selección para los estudiantes admitidos son procesados centralmente por la unidad organizacional encargada del registro académico y enviados a la unidad académica pertinente para su estudio y uso posterior en función de la mejor preparación posible del estudiante admitido.</p>				
<p>La IES no tiene definido un proceso de inducción de nuevos estudiantes que incluya por lo menos los siguientes momentos: [1] información general entregada al estudiante al momento de la matrícula, [2] sesión presencial previa al comienzo del periodo lectivo, y [3] acompañamiento del estudiante a través de un docente “consejero”.</p>			<p>El proceso de inducción tiene tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primero, general, hecho a través de material documental entregado en el momento de la matrícula, complementado con material digital disponible para los nuevos miembros de la institución en sitios virtuales especiales. Una parte importante de este material es la relativa a la IES como un todo, con elementos de historia y una caracterización que permita al estudiante un conocimiento de los principales rasgos diferenciadores de la institución. Otra es el reglamento operativo de la institución y el estatuto estudiantil o su equivalente. • El segundo componente se desarrolla en una sesión previa al comienzo del periodo lectivo, y está a cargo del programa en el que fue admitido el estudiante. En esta sesión, aparte de información general sobre la facultad y el programa, se entrega material complementario de utilidad para el estudiante, especialmente en cuanto a los recursos y facilidades disponibles. • El tercer componente, a cargo del docente “consejero” asignado al estudiante, se desarrolla en las primeras semanas del periodo lectivo y tiene por objeto profundizar los aspectos más importantes y resolver las dudas e inquietudes que hayan surgido en el estudiante. <p>Además de dar toda la información pertinente y relevante, la IES usa el proceso de inducción para comenzar a generar un sentido de pertenencia y compromiso en el estudiante, siempre con base en información factual. El tercer componente del proceso de inducción es utilizado para obtener información que resulte relevante para maximizar la probabilidad de permanencia del estudiante en la IES o, lo que es equivalente, minimizar el riesgo de deserción.</p>				

2.4.2 Seguimiento, apoyo personalizado y satisfacción de estudiantes

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>Posterior al ingreso de estudiantes a programas académicos, la IES no mantiene un contacto permanente con ellos para buscar elementos de juicio que permitan mejorar su desempeño.</p>			<p>A partir del ingreso del estudiante a la IES, esta hace un seguimiento permanente con el fin de tener la mayor información y los mejores elementos de juicio para contribuir a su óptimo desempeño.</p>				
<p>La IES no utiliza los resultados del proceso de selección de estudiantes para analizarlos y definir acciones que apoyen al estudiante en áreas donde se encuentren deficiencias (académicas, financieras, de entorno, entre otras), buscando que logre superar los retos propios del programa académico.</p>			<p>Con base en los resultados del proceso de selección, las autoridades del programa definen las acciones principales a realizar con el fin de dejar al estudiante en un estadio adecuado para enfrentar exitosamente los retos académicos del programa. Esto incluye no solo la realización de acciones remediales en ciertas áreas cuando ello sea indispensable, sino la toma de decisiones sobre apoyos económicos y de otro tipo, acordes a su situación personal, de nuevo, dentro de un marco competitivo según méritos.</p>				
<p>La IES no ofrece al estudiante las opciones de apoyo personalizado a través de consejería académica o a través de una unidad organizacional encargada de bienestar.</p>			<p>El apoyo personalizado se da a través de dos mecanismos principales: la consejería académica, provista por el docente asignado al estudiante, y la consejería psicológica y social, provista por la unidad organizacional a cargo del área de bienestar, a solicitud del interesado o por recomendación del consejero académico.</p>				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no utiliza el seguimiento académico como un medio para asegurar que el estudiante cumpla los requisitos académicos mínimos, ni para brindar información al consejero académico para que el estudiante asegure su permanencia y maximice su desempeño académico.			El seguimiento académico tiene dos propósitos. El primero, relacionado con la verificación del cumplimiento de las condiciones académicas mínimas para permanecer en el programa (promedio ponderado acumulado mínimo, etc.) o para recibir reconocimientos especiales por parte de la IES (becas u otras ayudas por buen desempeño académico, grado con honores, etc.). El segundo, dirigido a suministrar criterios al consejero académico para hacer recomendaciones al estudiante respecto de la estrategia que debe seguir para garantizar su permanencia y maximizar su desempeño académico.				
La IES, a través de la unidad organizacional central a cargo de bienestar, no tiene definida una política de investigación y seguimiento del clima organizacional como de la satisfacción de los estudiantes.			La unidad organizacional central a cargo del área de bienestar, conjuntamente con las unidades académicas básicas, realiza investigación permanente sobre el clima organizacional general de la IES y sobre la satisfacción de los estudiantes con respecto a elementos que se consideran prioritarios (enseñanza, calidad de la educación, disponibilidad de fuentes bibliográficas y fuentes especializadas de consulta e investigación, consejería, apoyo, etc.). Para esto utiliza no solo las encuestas, sino también otros mecanismos que resultan más apropiados para tratar temas complejos y/o difusos o que mejoran el nivel de realimentación de las políticas.				

2.5 GESTIÓN DE DOCENTES

Buena práctica

- Los docentes constituyen el grupo humano principal de la IES para el cumplimiento de su misión. Por esta razón, la gestión que se haga con ellos es clave para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución. La gestión sobre los docentes es integral y comprensiva: desde la caracterización del tipo de docente deseado para diseñar, desarrollar e implementar un currículo de un programa determinado, hasta la gestión de apoyo requerida para el mejor desarrollo de su carrera profesional y su crecimiento como persona.
- El estatuto docente o su equivalente es un documento en el que están consignados los derechos y deberes del docente. Una parte importante de este documento es la relativa al reglamento académico, el cual otorga amplia libertad al docente para desarrollar su labor académica, investigativa y de extensión, pero establece reglas orientadas a estimular el crecimiento personal y profesional, a penalizar el estancamiento y a preservar la viabilidad y sostenibilidad de la institución mediante la satisfacción de criterios académicos y de eficacia y productividad.
- La IES hace lo que esté a su alcance para procurar un ambiente de trabajo estimulante y para asegurar las mejores condiciones personales para que el docente pueda alcanzar su potencial. Al seleccionar un docente, la IES establece con él un compromiso de crecimiento mutuo de largo plazo, que abre una posibilidad certera y realista de desarrollar una carrera en el interior de la institución como opción de vida.

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

2.5.1 Selección e inducción de docentes

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene o no aplica una política clara en materia de selección de docentes. La política está definida, pero no se ha implementado por falta de procedimientos o instrumentos adecuados.			La IES tiene una política clara en materia de selección de docentes, con mecanismos e instrumentos apropiados para su implementación.				
La IES no tiene o no aplica un proceso claro que determine cuáles son los criterios que usa para la selección de docentes.			La selección de docentes se hace sobre una base competitiva de carácter académico, sin que otros elementos externos de carácter extra-académico sean relevantes para la decisión de enganche.				
La IES no tiene una política que apoye el ingreso como docentes a individuos pertenecientes a grupos especiales.			Sin perjuicio de lo anterior, el órgano de gobierno de la IES formula políticas de acción afirmativa dirigidas a favorecer el ingreso de individuos pertenecientes a grupos especiales, en el marco de los principios y valores generales de la institución. Dentro de estos grupos, la selección sigue los mismos principios competitivos de carácter académico.				
Los criterios específicos para la selección de docentes no son definidos por las unidades académicas básicas; son definidos por otros órganos de nivel jerárquico superior que no necesariamente conocen las características propias de cada programa.			Los criterios específicos para la selección de docentes son establecidos por las unidades académicas básicas, en el marco de la política general establecida por el órgano de dirección.				
La IES no tiene unidades organizacionales especializadas en el registro y en el estudio de las características de los docentes seleccionados; esto conlleva a que los resultados del proceso de selección no son procesados, consolidados y analizados para planear mejoras en la preparación de los docentes.			Los resultados del proceso de selección para los docentes admitidos son procesados centralmente por la unidad organizacional encargada del registro académico y enviados a la unidad académica pertinente para su estudio y uso posterior en función de la mejor preparación posible del docente admitido.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>La IES no tiene definido un proceso de inducción de nuevos docentes que incluya por lo menos los siguientes momentos:</p> <p>[1] información general entregada al docente al momento de la selección, [2] sesión presencial previa al comienzo del periodo lectivo, y [3] acompañamiento del docente a través de un “docente tutor”.</p>			<p>El proceso de inducción tiene tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primero, general, hecho a través de material documental entregado en el momento de culminar el proceso de selección, aunque no se haya firmado todavía el contrato de trabajo. Este material se complementa con material digital disponible en sitios virtuales especiales para los miembros de la institución. Una parte importante de este material es la relativa a la IES como un todo (incluyendo de manera prominente el PEI o su equivalente) con elementos de historia y una caracterización que permita al docente un conocimiento de los principales rasgos diferenciadores de la institución. Otra es el reglamento operativo de la IES y el estatuto docente, o su equivalente. • El segundo componente se desarrolla en una sesión previa al comienzo del período lectivo, y está a cargo de la unidad académica básica a la que el docente está adscrito. En esta sesión, aparte de información general sobre la facultad y el programa, se entrega material complementario de utilidad para el docente, especialmente en cuanto a los recursos y facilidades disponibles para el desarrollo de su labor. • El tercer componente, a cargo del “docente tutor” asignado al nuevo docente, se desarrolla a lo largo del primer año lectivo y tiene por objeto profundizar los aspectos más importantes, resolver las dudas e inquietudes que hayan surgido en el docente y recomendar cursos de acción según las fortalezas y debilidades percibidas por parte del “docente tutor”. <p>Además de dar toda la información pertinente y relevante, la IES usa el proceso de inducción para comenzar a generar un sentido de pertenencia y compromiso en el docente, siempre con base en información factual.</p> <p>El tercer componente del proceso de inducción se utiliza para obtener información que resulta relevante para maximizar la probabilidad de permanencia del docente en la IES y el logro de sus objetivos de carrera.</p>				

2.5.2 Seguimiento, apoyo personalizado y satisfacción de docentes

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Posterior al ingreso de nuevos docentes, la IES no mantiene un contacto permanente con ellos para buscar elementos de juicio que permitan mejorar su desempeño.			A partir del ingreso del docente a la IES, esta hace un seguimiento permanente dirigido a tener la mayor información y los mejores elementos de juicio para contribuir a su óptimo desempeño.				
La IES no utiliza los resultados del proceso de selección de docentes para analizarlos y definir acciones que apoyen al docente en áreas donde se encuentren oportunidades de mejora.			Con base en los resultados del proceso de selección, las autoridades del programa definen las acciones principales a realizar con el fin de dejar al docente en un estadio adecuado para enfrentar exitosamente sus obligaciones contractuales y retos del entorno. Esto incluye no solo la realización de acciones dirigidas a subsanar o minimizar las diversas debilidades percibidas sino la toma de decisiones sobre apoyos económicos y de otro tipo, acordes a su situación personal y proyecto de vida, dentro del marco competitivo enunciado en el numeral anterior, bien sea para la profundización en estudios superiores (maestrías – doctorados - posdoctorados) o para desarrollos alternativos.				
La IES no ofrece al nuevo docente la opción de apoyo personalizado a través del “docente tutor”.			El apoyo personalizado se da a través del mecanismo ya enunciado del “docente tutor”, cubriendo tanto los temas de orden profesional como personal, en la medida en que se constituyan en obstáculos para el desarrollo de la “carrera docente” en la institución. Si es necesario, el apoyo incluye la consejería psicológica y social provista por la unidad organizacional a cargo del área de bienestar, a solicitud del interesado o por recomendación del “docente tutor”.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no utiliza el seguimiento al docente como un medio para asegurar que este cumple con las condiciones y logros académicos mínimos requeridos para permanecer en la IES.			El seguimiento académico del docente tiene como propósito central la verificación del cumplimiento de las condiciones y logros académicos mínimos requeridos para permanecer en la IES o para recibir los estímulos previstos en el estatuto docente en los casos exitosos. El segundo, dirigido a suministrar criterios al “docente tutor” para hacer recomendaciones respecto de la estrategia que se debe seguir para garantizar su permanencia y maximizar su desempeño académico.				
La IES, a través de la unidad organizacional central a cargo de bienestar, no tiene definida una política de investigación y seguimiento tanto del clima organizacional como de la satisfacción de los docentes.			La unidad organizacional central a cargo del área de bienestar, conjuntamente con las unidades académicas básicas, realiza investigación permanente sobre el clima organizacional general de la IES y sobre la satisfacción de los docentes con respecto a elementos que se consideran prioritarios (aprendizaje, calidad de la educación, posibilidades reales de desarrollar la carrera docente en la institución, disponibilidad de fuentes bibliográficas y fuentes especializadas de consulta e investigación, apoyo, financiamiento de la investigación, etc.). Para esto utiliza no solo las encuestas sino otros mecanismos que resultan más apropiados para tratar temas complejos y/o difusos o que mejoren el nivel de la realimentación de las políticas, tales como grupos focales, foros especializados, seminarios, conversatorios, etc.				

2.6 GESTIÓN DE FUNCIONARIOS

Buena práctica

- Los funcionarios (personas vinculadas a las áreas administrativa y financiera de la IES) no desarrollan una función misional, sino que dan el apoyo indispensable para que las funciones misionales de la IES se puedan desarrollar en la práctica. En consecuencia, son personas vitales para la organización, y su integración y aporte son claves para el fortalecimiento institucional.
- Los funcionarios, por la propia naturaleza de su trabajo, introducen un punto de vista que siempre hace falta, tanto en el marco de la planificación estratégica como de la implementación de la política y la materialización de los planes. La IES integra el estamento administrativo y financiero a sus procesos de decisión fundamentales.
- La IES considera el estamento administrativo y financiero como parte integral de la institución, sin hacer diferenciaciones con el estamento académico, salvo aquellas derivadas del marco funcional de cada uno.
- La gestión sobre los funcionarios es integral y comprensiva: desde la caracterización del tipo de funcionario deseado en las distintas áreas, hasta la gestión de apoyo requerida para el mejor desarrollo de su carrera profesional y su crecimiento como persona.
- El estatuto del funcionario o su equivalente es un documento en el que están consignados los derechos y deberes del funcionario. Una parte importante de este documento es la relativa al reglamento de trabajo, que otorga amplia libertad al funcionario para desarrollar su labor profesional, pero establece reglas orientadas a estimular el crecimiento personal y profesional, a penalizar el estancamiento y a preservar la viabilidad y sostenibilidad de la institución mediante la satisfacción de criterios de eficacia y productividad.
- La IES hace lo que esté a su alcance para procurar un ambiente de trabajo estimulante y para asegurar las mejores condiciones personales para que el funcionario pueda alcanzar su potencial.

Al seleccionar un funcionario, la IES establece con él un compromiso de crecimiento mutuo de largo plazo que abre una posibilidad certera y realista –que solo depende del esfuerzo del funcionario– de desarrollar una carrera profesional en la IES como opción de vida.

- La IES diseña instancias y mecanismos a través de los cuales participa el estamento administrativo y financiero junto con la comunidad académica en los procesos de planificación, presupuestación, supervisión, control y evaluación de resultados.

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

2.6.1 Selección e inducción de funcionarios

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene o no aplica una política clara en materia de selección de funcionarios. La política está definida, pero no se ha implementado por falta de procedimientos o instrumentos adecuados.			La IES tiene una política clara en materia de selección de funcionarios, con mecanismos e instrumentos apropiados para su implementación. La selección de funcionarios se hace sobre una base competitiva centrada en la apropiación de competencias, sin que otros elementos externos de carácter extra-académico sean relevantes para la decisión de enganche. Sin perjuicio de lo anterior, el órgano de gobierno de la IES formula políticas de acción afirmativa dirigidas a favorecer el ingreso de individuos pertenecientes a grupos especiales, en el marco de los principios y valores generales de la institución. Dentro de estos grupos, la selección sigue los mismos principios competitivos centrados en la apropiación de competencias.				
Los criterios específicos para la selección de funcionarios no son definidos por el órgano de dirección.			Los criterios específicos para la selección de funcionarios son establecidos por el órgano de dirección. En el caso de los funcionarios adscritos a las unidades académicas básicas, estas tienen autonomía para la definición de los perfiles, en el marco de la política general.				
La IES no tiene una unidad organizacional especializada en el registro y seguimiento de los funcionarios admitidos.			Los resultados del proceso de selección para los funcionarios admitidos son procesados centralmente y enviados a la unidad organizacional interesada para su estudio y uso posterior en función de la mejor preparación posible del funcionario admitido.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
<p>La IES no tiene definido un proceso de inducción de nuevos funcionarios que incluya por lo menos los siguientes momentos:</p> <p>[1] Información general entregada al docente al momento de la selección, [2] Sesión presencial previa al comienzo de sus labores, y [3] Acompañamiento del docente a través de un “funcionario tutor”.</p>			<p>El proceso de inducción tiene tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primero se hace a través de material entregado en el momento de culminar el proceso de selección. Información sobre la IES como un todo, con elementos que permitan al funcionario un conocimiento de los rasgos diferenciadores de la institución. Reglamento operativo de la IES y el estatuto del funcionario, o su equivalente. • El segundo se desarrolla en una sesión previa a la fecha de iniciación de labores, a cargo de la unidad organizacional a la que estará adscrito el funcionario. Aquí se entrega información sobre la unidad organizacional y material relacionado con los recursos y facilidades disponibles para el desarrollo de su labor. • El tercer componente, a cargo del “funcionario tutor” asignado al nuevo funcionario, se desarrolla a lo largo de las primeras semanas de trabajo y tiene por objeto profundizar los aspectos más importantes, resolver las dudas e inquietudes y recomendar cursos de acción, según las fortalezas y debilidades percibidas por parte del “funcionario tutor”. <p>Además de dar toda la información pertinente y relevante, la IES usa el proceso de inducción para comenzar a generar un sentido de pertenencia y compromiso en el funcionario, siempre con base en información factual.</p> <p>El tercer componente del proceso de inducción es utilizado para obtener información que resulte relevante para maximizar la probabilidad de permanencia del funcionario en la IES y el logro de sus objetivos de carrera.</p>				

2.6.2 Seguimiento, apoyo personalizado, evaluación y satisfacción de funcionarios

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
Posterior al ingreso de nuevos funcionarios, la IES no mantiene un contacto permanente con ellos para buscar elementos de juicio que permitan mejorar su desempeño.			A partir del ingreso del funcionario a la IES, esta hace un seguimiento permanente dirigido a obtener la mayor información y los mejores elementos de juicio para contribuir a su óptimo desempeño.				
La IES no utiliza los resultados del proceso de selección de funcionarios para analizarlos y definir acciones que lo apoyen en áreas donde se encuentren oportunidades de mejora.			Con base en los resultados del proceso de selección, las autoridades del área interesada definen las acciones a realizar con el fin de dejar al funcionario en un estadio adecuado para enfrentar exitosamente sus obligaciones contractuales y retos del entorno. Esto incluye no solo la realización de acciones dirigidas a subsanar o minimizar debilidades percibidas, sino la toma de decisiones sobre apoyos acordes a su situación personal y proyecto de vida, dentro del marco competitivo enunciado en el numeral anterior, bien sea para la profundización en estudios superiores (especializaciones, maestrías, doctorados) o para desarrollos alternativos.				
La IES no ofrece al nuevo docente la opción de apoyo personalizado a través del “funcionario tutor”.			El apoyo personalizado se da a través del mecanismo ya enunciado del “funcionario tutor”, cubriendo tanto los temas de orden profesional como personal, en la medida en que se constituyan en obstáculos para el desarrollo de la “carrera administrativa” en la institución. Si es necesario, el apoyo incluye la consejería psicológica y social provista por la unidad organizacional a cargo del área de bienestar, a solicitud del interesado o por recomendación del “funcionario tutor”.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no utiliza el seguimiento al funcionario como un medio para asegurar que este cumple con las condiciones y logros laborales mínimos requeridos para permanecer en la IES.			El seguimiento del funcionario tiene como propósito central la verificación del cumplimiento de las condiciones y logros laborales mínimos requeridos para permanecer en la IES o para recibir los estímulos previstos en el estatuto del funcionario en los casos exitosos. El segundo, dirigido a suministrar criterios al “funcionario tutor”, para hacer recomendaciones respecto de la estrategia que se debe seguir para garantizar su permanencia y maximizar su desempeño profesional.				
La IES no tiene definido o no aplica evaluaciones de desempeño de sus funcionarios.			La IES evalúa periódicamente el desempeño de sus funcionarios. Para este efecto utiliza mecanismos diversos, según el área específica de vinculación del funcionario, pero procurando siempre que los indicadores para la evaluación sean objetivos. Esto incluye tener como referencia en la evaluación del funcionario, el desempeño de la unidad organizacional para la que labora.				
La IES, a través de la unidad organizacional central a cargo de bienestar, no tiene definida una política de investigación y seguimiento tanto del clima organizacional como de la satisfacción de los funcionarios.			La unidad organizacional central a cargo del área de bienestar, conjuntamente con las autoridades administrativas y financieras, realiza investigación permanente sobre el clima organizacional general de la IES y sobre la satisfacción de los funcionarios con respecto a elementos que se consideran prioritarios (clima laboral, ambiente de trabajo, aprendizaje, desarrollo personal y profesional, etc.). Para esto utiliza no solo las encuestas sino otros mecanismos que resultan más apropiados para tratar temas complejos y/o difusos o que mejoran el nivel de realimentación de las políticas, tales como grupos focales, foros especializados, seminarios, conversatorios, etc.				

2.7 GESTIÓN DE EGRESADOS

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

2.7.1 Gestión de egresados

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no se apoya en sus egresados para retroalimentar los objetivos misionales, las metas y la implementación de la política, y la planeación estratégica de la IES.			Sin desconocer los aportes de la IES a la investigación y a la extensión, los egresados constituyen su principal “resultado”. La IES considera que la opinión y aporte intelectual de sus egresados son elementos vitales para retroalimentar los objetivos misionales, las metas y la implementación de la política, y la planeación estratégica de la institución.				
La IES no considera que la gestión de los egresados comienza antes del grado del estudiante y no desarrolla actividades de preparación con los graduandos.			La gestión de egresados se inicia antes del grado. La unidad organizacional central a cargo de la gestión de egresados organiza eventos especiales para mostrar las alternativas existentes (empleadores, fondos de capital de riesgo, incubadoras tecnológicas, etc.). De acuerdo a los intereses de cada futuro egresado, se examina la situación y se identifican opciones. La unidad organizacional asesora en lo pertinente (cómo preparar un curriculum vitae, cómo prepararse para una entrevista, etc.) o lo anima a profundizar áreas clave (formulación y evaluación de proyectos, preparación y presentación de planes de negocios, etc.).				
La IES no tiene un inventario detallado de los egresados que incluya los datos de contacto y la presentación del programa de gestión de egresados.			Puesto que, por definición, este grupo ya no se encuentra fácilmente al alcance de la IES, esta desarrolla mecanismos e instrumentos especiales para realizar su seguimiento. Antes de que se produzca el egreso del estudiante, la unidad organizacional se asegura de contar con todos los datos de contacto y suministra las herramientas necesarias para mantener dicho contacto en forma permanente (correo electrónico institucional, envío de boletines o revistas de la IES y/o de la facultad pertinente, etc.).				
La IES no le apuesta a prestar un servicio de promoción de empleo y emprendimiento para sus egresados.			La IES cuenta con servicio de promoción de empleo y emprendimiento a través del cual asesora y apoya a egresados interesados en alguna de estas opciones.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene definida o no aplica una gestión de la información del egresado, sin importar si la IES tiene o no un sistema de información que lo respalde.			La IES cuenta con un sistema de información para el seguimiento de los egresados, a través del cual acopia información sobre la carrera del egresado. Esta información cubre los datos de enganche al mundo laboral (tiempo transcurrido entre el grado y el enganche laboral –empleo o creación de empresa– afinidad del sector productivo en el que se produjo el enganche con el área de conocimiento del programa del que es egresado, nivel del cargo de enganche, salario, etc.).				
La IES no utiliza la información de sus egresados para convocarlos y mantenerlos en contacto con las actividades que programa la IES.			La IES promueve y estimula el suministro de información por parte de sus egresados. Revisa periódicamente sus bases de datos de egresados y realiza acciones concentradas sobre aquellos casos que indican un alejamiento de la IES.				
La IES no le apuesta a la promoción de asociaciones de egresados.			La IES promueve y estimula la creación y consolidación de asociaciones de egresados de la IES y establece vínculos con ellas para el fortalecimiento mutuo y la recopilación de información.				
La IES no incluye a los egresados como parte de la planeación de eventos.			La IES, sola o junto con las asociaciones de egresados, organiza eventos orientados a mantener el contacto de los egresados con la IES y entre ellos.				
La IES no tiene dentro de su proyección la identificación y participación de los egresados como parte de la ejecución de proyectos especiales.			La IES estimula, a través de la asociación o asociaciones de egresados o por otros medios, la identificación de intereses, conocimientos, competencias o experticias especiales entre los egresados que puedan ser aprovechadas por la IES en proyectos especiales o en sus procesos regulares de reflexión, análisis y decisión.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no desarrolla acciones tendientes a que los egresados participen en su órganos de gobierno o en comités especiales de carácter consultivo en aspectos de aprendizaje, enseñanza, investigación, extensión, entre otros.			<p>La IES estimula la presencia de los egresados en representación de este estamento en su órgano de gobierno y en comités o cuerpos especiales de carácter consultivo que se consideran pertinentes.</p> <p>En el contexto anterior, la IES estimula la participación de los egresados en los consejos o cuerpos consultivos de los departamentos o facultades de los que egresaron, para discutir aspectos relativos al aprendizaje y enseñanza, la investigación y la extensión, tales como la pertinencia de los programas, la relevancia y consistencia de los currículos con el perfil de competencias deseado, las metodologías pedagógicas y didácticas utilizadas, etc.</p>				
La IES no incentiva a sus egresados para que hagan donaciones voluntarias de fondos con el fin de apoyar las labores de su institución.			La IES promueve y estimula la donación de fondos por parte de los egresados que, en razón de su éxito económico, puedan hacerlo.				

3 Componente 3: Apoyo administrativo y financiero

Buena práctica

- El apoyo administrativo y financiero a las funciones misionales de la IES, se presta desde dependencias especializadas de alto nivel, con personal profesional y auxiliar de las mejores calidades.
- El apoyo se presta a través de instancias, mecanismos e instrumentos concertados con el estamento académico, incluyendo los desarrollos específicos en el área de la gestión estratégica del talento humano y los sistemas de información.
- El propósito fundamental del apoyo administrativo y financiero es asegurar que las funciones misionales se desarrollan de manera adecuada desde el punto de vista operativo y en forma sostenible desde el punto de vista financiero.
- El apoyo administrativo y financiero provee sistemas de información de apoyo a las áreas especializadas, que son integrados, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en la recolección y manejo de los datos y la consistencia y confiabilidad de la información.
- En la parte financiera, se integran las metas estratégicas, las políticas y criterios para la presupuestación, la asignación interna de recursos a áreas o actividades especiales, gestión de activos, gestión del endeudamiento y reporte contable, presupuestal y financiero.
- En el área administrativa, se integran las metas estratégicas, las políticas y criterios para la administración, la planeación estratégica de recursos humanos, la administración de carrera (docente y administrativa), la administración de personal, la gestión de bienestar, la gestión de uso de la infraestructura física, la infraestructura tecnológica y los medios educativos, la gestión de mantenimiento y los servicios generales.
- El sistema de información de registro académico recoge y procesa información completa sobre la actividad académica, de tal manera que permite obtener indicadores importantes para la evaluación de la actividad. Este registro, junto con la información presupuestal desagregada,

permite la estimación de costos, clave para la gestión académica y administrativa y financiera de la IES. Cubre las tres funciones misionales: aprendizaje y enseñanza, investigación y extensión.

- El apoyo administrativo y financiero a las áreas misionales se presta tanto a través de los procesos administrativos y financieros establecidos, como a través de la participación del estamento administrativo y financiero en las instancias de decisión relacionadas con la planificación y la ejecución.
- La IES cuenta con indicadores apropiados para medir el desempeño del área administrativa y financiera.

Califique la situación encontrada en la IES respecto del estado de cada buena práctica en cada proceso, de 1 a 4, según la siguiente escala:

Grado 1: práctica deficiente (ver descripción en cada proceso).

Grado 2: práctica insuficiente. La situación encontrada es mejor que la descrita para el grado 1, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 4.

Grado 3: práctica aceptable. La situación encontrada no es tan buena como la descrita en el grado 4, pero se asemeja más a esta que a la descripción del grado 1.

Grado 4: buena práctica (ver descripción en cada proceso).

3.1 Gestión estratégica del talento humano

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene un área administrativa y financiera que respalde y brinde asesoría a la comunidad institucional en estos temas específicos.			El área administrativa y financiera, a través de una dependencia especializada de alto nivel, presta el apoyo necesario en todo lo relativo con la administración del talento humano de la institución, incluyendo aquí los docentes y los funcionarios.				
La IES no tiene un área administrativa y financiera que apoye la gestión estratégica del talento humano en la IES.			En adición a la administración del personal, la dependencia especializada presta apoyo a la gestión estratégica del talento humano de la institución.				
El área administrativa no cuenta con un “inventario” completo de los recursos humanos de la institución.			La dependencia especializada cuenta con un “inventario” completo de los recursos humanos de la institución, con especificación completa de las variables relevantes: edad, tiempo de vinculación, área(s) de conocimiento, nivel de formación, foco de interés (aprendizaje y enseñanza, investigación, extensión, administración, gestión financiera, etc.), categoría, etc.				
La IES no cuenta con un horizonte de planeamiento de largo plazo, que incluya las proyecciones de crecimiento de matrícula, extensión, investigación, entre otros.			En un trabajo conjunto con el órgano de dirección y las unidades académicas básicas, la dependencia especializada define un horizonte de planeamiento de largo plazo (10 años, por ejemplo) y dentro de él, trabaja las proyecciones de crecimiento de la matrícula en los distintos programas, así como los niveles de investigación y extensión previsibles y los cambios requeridos en la composición del cuerpo docente como consecuencia de la política de mejoramiento de la calidad de la IES.				

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no puede estimar con exactitud las acciones que requiere desarrollar en su talento humano actual para lograr cumplir las metas definidas en el horizonte de planeación de largo plazo.			<p>Con base en lo anterior y en el inventario de los recursos humanos existentes, la dependencia “modela” las acciones requeridas para poder satisfacer las necesidades proyectadas, teniendo en cuenta las políticas existentes en materia de carrera docente. La dependencia modela diversos escenarios y suministra información respecto de los reemplazos y adiciones que se requerirán cada año como consecuencia de la jubilación de los docentes que cumplan tiempo de servicio, la rotación histórica motivada por retiros voluntarios, el reemplazo de docentes que hayan sido escogidos para adelantar comisiones de estudios avanzados, un gradiente razonable de cambio tecnológico en los procesos de aprendizaje y enseñanza con los incrementos inherentes de productividad, etc.</p>				
			<p>Con las proyecciones anteriores, la dependencia especializada trabaja con el área administrativa y financiera las necesidades derivadas de recursos humanos, suponiendo un gradiente razonable de cambio tecnológico e incremento de la productividad.</p>				
La información que la IES tiene de su talento humano no se comparte con los responsables de las unidades académicas básicas.			<p>La información resultante se suministra a los responsables de las unidades académicas básicas y a las autoridades del área financiera. En el primer caso, para que se tomen oportunamente las medidas de búsqueda y selección del personal requerido. En el segundo, para que pueda hacer las previsiones necesarias, a efecto de garantizar la disponibilidad de recursos para el financiamiento del plan estratégico finalmente adoptado.</p>				

3.2 Gestión estratégica de activos

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La gestión de los activos de la IES no se realiza en el marco de planeación estratégica de la institución.			La gestión de los activos de la IES se realiza en el marco de planeación estratégica de la institución.				
La IES no tiene en cuenta los indicadores de liquidez y solvencia en la gestión de activos fijos			La gestión de los activos es integral, referida tanto a los activos fijos, como a los corrientes, tangibles e intangibles, buscando un equilibrio que garantice el logro de adecuados indicadores de liquidez y solvencia en forma permanente.				
La IES no realiza un manejo especial para los activos fijos de alto costo.			Los activos fijos de alto costo se manejan de conformidad con las necesidades derivadas del plan de desarrollo institucional y los recursos disponibles, buscando que en todo momento se preserven las condiciones financieras que garantizan la normal operación académica. En este contexto se gestiona el endeudamiento.				
La IES da mayor importancia a la adquisición de activos que no tienen relación directa con el desarrollo de las funciones misionales (edificaciones, por ejemplo).			Los activos más importantes son los que tienen relación directa con el desarrollo de las funciones misionales, los cuales tienden a ser de naturaleza específica. La IES privilegia la adquisición de estos activos sobre otros (edificaciones, por ejemplo) que comprometen en forma permanente recursos muy cuantiosos y para los cuales existen otras alternativas (arrendamiento, etc.).				
La IES no realiza una adecuada planeación de ingresos, que permita la consolidación de un patrimonio propio y evite dependencias de una sola fuente de recursos financieros.			La gestión de ingresos procura repartir el riesgo, evitando que la IES llegue a una situación de dependencia excesiva de una sola fuente de recursos financieros. La IES aprovecha las oportunidades de capitalización y ahorro para consolidar un patrimonio propio que le de libertad de acción aún en casos de escasez relativa de recursos. Para este efecto, reinvierte productivamente sus excedentes y busca la consolidación del patrimonio a través de las donaciones de sus egresados.				
La IES no tiene un control completo sobre sus activos, y no mantiene un inventario actualizado con la información de soporte sobre su propiedad y situación legal.			La IES tiene un control completo sobre sus activos. Tiene un inventario actualizado de ellos y toda la documentación de soporte sobre su propiedad y situación legal, incluyendo los aspectos tributarios. La gestión se apoya en un sistema de información integrado al sistema administrativo y financiero.				

3.3 Gestión de recursos (o medios) educativos

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no tiene un control exacto de sus recursos, por lo que frecuentemente no se encuentran disponibles donde se necesitan.			La IES gestiona sus recursos educativos en un marco de efectividad (hay eficacia y eficiencia). Los recursos educativos se encuentran generalmente disponibles cuando y donde se necesitan, como resultado de la aplicación de herramientas orientadas a mejorar los procesos de asignación.				
La IES no mantiene un control del uso de laboratorios, aulas y ambientes de aprendizaje, ya sea de forma manual o a través de TIC.			La asignación de aulas, laboratorios y ambientes de aprendizaje especiales, se hace utilizando herramientas especializadas para este propósito, buscando que la infraestructura académica tenga la máxima tasa de utilización posible y reduciendo así la presión para conseguir infraestructura adicional.				
La gestión de equipos especiales de apoyo al aprendizaje no se realiza buscando optimizar los tiempos de uso y minimizando los tiempos ociosos.			La asignación de equipos especiales de apoyo al aprendizaje y la enseñanza se hace con la misma racionalidad, buscando minimizar el tiempo ocioso de este tipo de equipos y reduciendo así la presión para conseguir equipos adicionales.				
La IES no tiene mediciones que permitan establecer tendencias de uso de los recursos educativos, para así atender mejor a la comunidad educativa.			La IES realiza permanentemente investigaciones sobre el uso de todos sus recursos educativos y analiza esta información para obtener patrones y tendencias de uso, estacionalidades, etc., que le permitan atender las necesidades de sus unidades académicas al menor costo posible, dentro de parámetros definidos de disponibilidad.				
La IES no tiene definidos criterios de racionalización de los recursos educativos.			En este marco, la IES desarrolla criterios que permitan racionalizar la inversión en recursos educativos, cuidando siempre que estas decisiones no afecten negativamente la calidad de la educación ofrecida.				

3.4 Gestión de información

1. Práctica deficiente	2. Práctica insuficiente	3. Práctica aceptable	4. Buena práctica	Evaluación			
				1	2	3	4
La IES no cuenta con una dependencia central especializada en la gestión de su información.			La gestión de la información en la IES está a cargo de una dependencia central especializada de alto nivel.				
La IES no tiene un sistema de información integrado, centralizado y en línea que permita gestionar toda su información.			La IES busca permanentemente el desarrollo y puesta en operación de un sistema de información único, en el que se incluyan de forma integrada todos los subsistemas especializados de información que se requieran para la adecuada conducción de las funciones misionales y de apoyo.				
La IES no realiza estudios que permitan analizar la mejor opción para la adquisición o desarrollo de sistemas de información para el apoyo a la gestión de la IES.			La IES busca en el mercado productos (sistemas de información) probados, en lugar de diseñarlos y desarrollarlos, salvo cuando no existan productos adecuados, o los costos de su adaptación sean excesivos. En cualquier caso (adaptación de un producto externo o desarrollo propio) la dependencia especializada debe trabajar conjuntamente con las áreas misionales y de apoyo, para garantizar los ajustes a las necesidades y la facilidad de uso.				
Los indicadores de gestión globales y por área no son definidos por la unidad organizacional.			La unidad organizacional a cargo diseña y desarrolla indicadores de gestión por área y a nivel global.				
La unidad organizacional no tiene dentro de sus funciones el soporte integral a todas las áreas de la organización en cuanto al uso apropiado de TIC.			La unidad organizacional a cargo presta soporte integral a todas las áreas de la organización en cuanto al uso apropiado de las TIC y la correcta generación de la información relacionada con su gestión.				
La IES no tiene en cuenta para la definición de la gestión de la información, los reportes periódicos que debe generar para distintas entidades externas.			La estrategia de gestión de la información incluye un análisis de los reportes que la IES debe realizar a sistemas del Ministerio de Educación Nacional (SNIES, SPADIES, entre otros).				



Calle 43 N° 57-14
Centro Administrativo Nacional, CAN
Bogotá D.C. - Colombia
Conmutador: +57 (1) 222 2800
Fax: +57 (1) 222 4953

Línea gratuita fuera de Bogotá 01 8000 910122
Línea gratuita Bogotá +57 (1) 222 0205

www.mineducacion.gov.co
www.mineducacion.gov.co/cvne
www.colombiaprende.edu.co

