

**PROYECTO: “PROPUESTA DE ESTRUCTURA ACADEMICA Y
ADMINISTRATIVA BASADA EN EL PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD
PARA LA FACULTAD DE EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA DE CALI”**

**OCTAVIO AUGUSTO CALVACHE SALAZAR
ORFA GARZON RAYO
WALTER MENDOZA BORRERO
JUAN MARCO DUQUE RECIO**

Asesor: Dr. Luis Ernesto Romero

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAESTRIA EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA
SANTIAGO DE CALI**

SEPTIEMBRE 2004

TABLA DE CONTENIDO	Págs.
0. Introducción	4
CAPITULO 1: PROPUESTA INVESTIGATIVA	7
1.1. Identificación del proyecto	7
- Título del proyecto	
- Cobertura	
- Referente empírico	
1.2. Problema a investigar	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4. Justificación	9
1.5. Antecedentes	10
1.5.1 Antecedentes institucionales	10
1.5.2 Antecedentes de la Facultad de Educación	12
1.6. Marco Teórico	13
1.6.1 Flexibilidad	13
1.6.2 Flexibilidad administrativa	14
1.6.3 Flexibilidad académica	19
1.6.4 Estructura organizacional académico-administrativa.	21
1.6.5 La Dirección Moderna	22
CAPITULO 2: PROCESO DE INVESTIGACION	24
2.1. Metodología	24
2.2. Trabajo de Campo	26
2.2.1. Descripción del referente empírico	26
2.2.2. Descripción de Instrumentos empleados	27
2.2.3. Recopilación de información	27
2.2.4. Sistematización de la información	28
2.2.5. Análisis de la información	28
CAPITULO 3: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACADEMICO ADMINISTRATIVA BASADA EN EL PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD PARA LA FACULTAD DE EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA –CALI-.	33
3.1. Perspectiva estratégica	33
3.1.1 Planeación estratégica y operacional	34
Fase 1: Definiendo las finalidades visión y misión	35
Fase 2: Analizando el contexto institucional: oportunidades y amenazas	40

Fase 3: Evaluando internamente la unidad de educación fortalezas y debilidades	42
Fase 4: Integrando el análisis externo e interno: el análisis DOFA	44
Fase 5: Formulando las estrategias y las tácticas	46
3.2. Perspectiva estructural	56
3.2.1 Estructura organizacional a nivel institucional	56
3.2.2 Estructura organizacional académico – administrativa de la facultad de Humanidades y Ciencias Sociales	57
3.2.3 Estructura organizacional académico – administrativa de la unidad de educación.	61
3.2.3.1 División del trabajo, líneas de mando, niveles de jerarquía	61
• Representación de la estructura	61
• Niveles de jerarquía	63
• División del trabajo	64
○ Dirección de unidad perfil, competencias, funciones	64
○ Equipos de trabajo:	65
▪ Comité de Unidad de Unidad	65
▪ Consejo de facultad	66
▪ Equipos técnicos	66
3.3 Perspectiva tecnológica	69
CAPITULO 4: CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	81
Anexo No. 1 Encuesta a estudiantes	81
Anexo No. 2 Encuesta a profesores	84
Anexo No. 3 Encuesta a Coordinadores de programa	87
Anexo No. 4 Entrevista a directivos y administradores	90
Anexo No. 5 Entrevista a egresados	91
Anexo No. 6 Tabulación de información recogida a través de encuestas	92
Anexo No. 7 Tabulación de información recogida a través de entrevistas	102
Anexo No. 8 Organigrama Universidad de San Buenaventura	104
Anexo No. 9 Manual de Funciones Unidad de Educación	105

0. INTRODUCCION

El presente proyecto de investigación tiene como eje central el principio de la flexibilidad en Educación Superior, que entendido como principio relacional y prospectivo genera cambios en la cultura organizacional de las instituciones, constituyéndose en el soporte de la propuesta de la estructura académico administrativa, para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali, y brindando aportes significativos en la generación de alternativas que llevarán a la Facultad a organizar y a fortalecer procesos tan importantes como la autonomía, la movilidad estudiantil, la descentralización de poderes y procedimientos y el desarrollo curricular que son aspectos prioritarios en la formación del educador del mañana.

En dicha propuesta, el lector encuentra elementos teórico - conceptuales que lo acercan con mayor propiedad a conceptos claves como innovación, flexibilidad académica, flexibilidad administrativa, y formación de educadores entre otros, los cuales, se constituyen en el pilar del trabajo realizado.

Es a partir del reconocimiento de la situación actual del escenario escogido y la contrastación de este con un modelo "ideal", alcanzado desde aproximaciones teóricas y conceptuales pertinentes, que se alcanzan los objetivos planteados en la investigación, cuyos resultados se consolidan en una propuesta de estructura académico administrativa para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali, propuesta que involucra proponer estrategias y políticas de flexibilidad académica y administrativa, para ser desarrolladas por la Facultad.

Para el desarrollo de la investigación y elaboración de la propuesta, se tiene en cuenta un marco jurídico mínimo, pues dicha propuesta se ajusta a los enfoques modernos de administración y gestión, a los lineamientos de ley, a las políticas institucionales del Proyecto Educativo Bonaventuriano y a las tendencias actuales sobre la formación de docentes¹

Por último, dentro de los aspectos de referencia se tiene la propuesta curricular nuclearizada² que la Facultad de Educación elaboró y desarrolló para sus programas de pregrado atendiendo con ella, la acreditación previa de sus programas³ y acercándose así, a los procesos⁴ de flexibilidad curricular. Dicha propuesta, está sustentada en Nelson López⁵ estructurándose desde la definición de ejes temáticos y núcleos problémicos⁶ que se operativizan a través del trabajo conjunto de docentes y estudiantes a partir de la elaboración de proyectos de aprendizaje⁷ que buscan una relación directa entre teoría y práctica e igualmente, dar respuesta a las problematizaciones presentadas alrededor del eje temático.

¹ Este marco está representado a nivel nacional en los mandatos de la Ley General de Educación 115 de 1994; en el Decreto 272 de 1998 específico para la formación de maestros y para reconocer los criterios para la acreditación previa de los programas de Pregrado; La ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la Educación Superior y garantiza la autonomía universitaria; el Decreto 2566 de 2003 por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y otros requisitos para el ofrecimiento de programas académicos; la ley 715 de 2002 mediante la cual se reestructura el estatuto docente; y, a nivel institucional está representado en el proyecto Educativo Bonaventuriano PEB y en los Seminarios-Taller Calima, cuyos aportes específicos se incorporan en los Antecedentes de este proyecto.

² La propuesta nuclearizada es una forma de organización curricular que prevé el trabajo interdisciplinario a partir de la definición de problemas que son abordados en cada semestre desde diferentes disciplinas.

³ La Facultad obtuvo del Consejo Nacional de Acreditación, acreditación previa para sus programas de Licenciatura en Educación Preescolar, Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Comercio y contaduría, Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Tecnología e Informática, Especialización en Investigación Educativa y de la Comisión de Doctorados y Maestrías, acreditación de la maestría en educación: Desarrollo Humano, validando así su propuesta curricular nuclearizada.

⁴ Se entiende por procesos de flexibilidad curricular el trabajo interdisciplinario, el proyecto integrado, la movilidad estudiantil, la construcción colectiva, el trabajo a partir de la definición de problemas etc.

⁵ López, Nelson Ernesto. La reestructuración curricular en la educación superior. Hacia la integración del saber. ICFES: Universidad sur colombiana. Bogotá. 1995

⁶ Los ejes temáticos son el conjunto de propuestas de formación integral, que a través de cada semestre se van articulando para el logro de la identidad del educador y los núcleos problémicos son la operacionalización del eje temático y surgen del encuentro entre los saberes y los intereses de los agentes educativos.

⁷ El proyecto de aprendizaje es una estrategia de enseñanza que permite la construcción colectiva a partir de la integración de las disciplinas al resolver un problema objeto.

La fundamentación bajo la cual se sustenta el presente proyecto, realiza un recorrido teórico y conceptual alrededor de tres categorías: flexibilidad, administración y academia. Esta se centra en el concepto de flexibilidad por cuanto, la producción de conocimiento (científico, tecnológico y disciplinario), la implementación de nuevas teorías organizacionales y de modelos de gestión, son cambiantes y reclaman una reacción similar de los agentes involucrados en sus procesos permanentes de construcción y de transformación.

En este sentido, la flexibilidad en la educación superior es analizada desde referentes como: interdependencia, integración, autonomía, democratización y articulación de las unidades y agentes responsables de la dirección y de la gestión de todos estos procesos.

Una vez elaborado el marco teórico, se define una perspectiva metodológica de corte inductivo. Desde esta perspectiva se utiliza un “diseño emergente”, no experimental, alrededor de las categorías: ***Flexibilidad, Estructura organizacional académica y estructura organizacional administrativa***; categorías que serán reconocidas en los procesos académicos y administrativos que actualmente desarrolla la Facultad de Educación.

El abordar estas categorías permite reconocer la cultura de los grupos naturales que constituyen la Facultad y por lo tanto, interesarse en su cultura organizacional, que entre otros aspectos, permite interpretar y comprender las significaciones que las personas le dan a las cosas, a las relaciones con otras personas y a las situaciones en las cuales se desenvuelven.

CAPITULO 1: PROPUESTA INVESTIGATIVA

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1.1. TITULO DEL PROYECTO: Propuesta de una estructura académico – administrativa basada en el principio de la flexibilidad, para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali

1.1.2. COBERTURA: Estudiantes, profesores, directivos de la Facultad de Educación y comunidad académica Universidad de San Buenaventura.

1.1.3. REFERENTE EMPÍRICO: Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura.

1.2. PROBLEMA A INVESTIGAR

La flexibilidad es sin lugar a dudas un aspecto importante de análisis para la educación superior y para las facultades de educación en particular. Actualmente existen diversas definiciones y maneras como cada institución aborda la flexibilidad desde sus procesos administrativos y académicos dificultando llegar a una unificación conceptual del término y más aún, a la puesta en marcha del mismo, es así, como se puede observar que la teoría deja muchos elementos de análisis pero en la práctica se continúan observando programas académicos de carácter asignaturista⁸, desactualizados y poco pertinentes que no responden de manera adecuada a las necesidades sociales del entorno; la gran responsabilidad que tienen las facultades de educación de formar un docente íntegro capaz de afrontar los retos

⁸ Un programa asignaturista se entiende como aquel cuyo diseño y dinámica curricular está estructurado alrededor de campos disciplinares específicos que no dialogan entre sí ni permiten puntos de encuentro e imbricaciones entre las fronteras del conocimiento entre ellos, representan la atomización del conocimiento y una visión estereotipada del conocimiento como tal.

de los avances científicos, tecnológicos, sociales y económicos es una tarea que lleva a cuestionar la labor formativa y a proponer estrategias que permitan la flexibilidad no solo académica, sino también administrativa, pedagógica y de formación al interior de la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali.

La flexibilidad⁹ significa la posibilidad de generar relaciones de interdependencia entre la formación que se ofrece y las necesidades de la sociedad, entre las propuestas académicas, administrativas y financieras, entre la investigación y la formación de profesionales de la educación, implica también tener mayores grados de autonomía, de poder decisorio, generar mayores oportunidades de autoaprendizaje para los estudiantes, más oportunidades de acceso, y nuevas formas de llegar al conocimiento entre otras. La flexibilidad exige, no solo a las Facultades de Educación, sino a todo el sistema de educación superior, una redefinición de sus principios, metas, políticas, estrategias, formas de organización administrativa y académica, por lo tanto es de vital importancia pensar en **¿Qué estructura administrativa es adecuada para promover el desarrollo de programas académicos flexibles y pertinentes en la Facultad de Educación?**

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Proponer una estructura académico – administrativa para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali, fundamentada en el principio de la flexibilidad como eje articulador de los procesos académicos y administrativos.

⁹ Como lo plantea Mario Díaz en “La flexibilidad y la Educación Superior en Colombia”. Icfes. Bogotá. 2002. Para ampliar este concepto, remitirse al planteamiento teórico de esta investigación, página 13.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.3.2.1. Establecer los elementos básicos que reflejan una estructura flexible en lo académico y en lo administrativo

1.3.2.2. Identificar la estructura académica administrativa actual en la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali.

1.3.2.3. Elegir un modelo teórico organizacional para la Facultad de Educación de la USB Cali que articule lo académico y lo administrativo teniendo como eje la flexibilidad.

1.3.2.4. Contrastar el modelo teórico organizacional elegido con la situación real de la Facultad de Educación de la USB Cali

1.3.2.5. Diseñar una propuesta de estructura académico administrativa basada en el principio de flexibilidad para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Realizar una investigación que aporte una estructura académico - administrativa teniendo como eje central la flexibilidad, es una tarea que implica la comprensión del conjunto de relaciones que se dan al interior de la Facultad de educación.

Abordar un trabajo desde la flexibilidad es pensar en la posibilidad de modificar las prácticas existentes, en generar nuevos esquemas que dinamicen la innovación, el cambio y la apertura dando paso a un nuevo modelo de organización, a nuevas estructuras de poder y por ende, a fortalecer y o proponer nuevas formas de cultura institucional.

Elaborar una propuesta de estructura organizacional académica y administrativa, fundamentada en el principio de la flexibilidad, para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali, traerá aportes significativos en la generación de

alternativas que lleven a la Facultad a organizar y a fortalecer procesos tan importantes como la autonomía, la movilidad estudiantil, la descentralización de poderes, la distribución del trabajo y de procedimientos administrativos y el desarrollo curricular; labor importante y necesaria porque aportará entre otros:

- Una estructura académico - administrativa flexible que involucre las funciones sustantivas de investigación, proyección social, bienestar universitario, y docencia a partir de una clara interrelación con las unidades administrativas y financieras.
- Una estructura organizacional articulada desde lo académico y lo administrativo.
- Permite identificar la estructura administrativa actual de la Facultad y proponer una forma organizativa desde lo administrativo.
- Una propuesta de políticas claras y concretas en lo administrativo y en lo académico para iniciar los procesos de internacionalización, movilidad estudiantil, acreditación de calidad y descentralización entre otras.
- La posibilidad de confrontar las herramientas de la Dirección Moderna con la realidad y necesidades propias de la Facultad.

1.5. ANTECEDENTES

1.5.1 Antecedentes institucionales

La Universidad de San Buenaventura de Cali, se ha preocupado por estar a la vanguardia en el ofrecimiento de sus programas y en la creación de estructuras administrativas que los soporten generando políticas y estrategias que permitan optimizar los procesos académico – administrativos y atender las demandas que el medio le hace. Como antecedentes a la construcción de propuestas administrativo – académicas permeadas por cierto grado de flexibilidad, la Universidad ha desarrollado varias acciones que le han permitido el mejoramiento continuo y además, la generación de nuevas políticas y estrategias para acercarse a procesos realmente flexibles.

A continuación se presenta un cuadro donde se sintetizan las principales acciones desarrolladas y los resultados obtenidos en cada una de ellas:

TABLA No. 1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES. (FUENTE: Proyecto Educativo Bonaventuriano)

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES		
FECHA	ACTIVIDAD REALIZADA	RESULTADOS OBTENIDOS
1992	Realización del Seminario Taller Calima I ¹⁰ (identificación con la Universidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Documento que recoge los principios, objetivos y propósitos de la Universidad
1995	Realización del Seminario Taller Calima II (identificación para el cambio)	<ul style="list-style-type: none"> • Se contrastaron los objetivos, principios y propósitos de la Universidad con los procesos reales de la UNiversidad
1996	Realización del Seminario Taller Calima III (autoevaluación institucional)	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio interinstitucional con la Universidad de Monterrey México. • Lineamientos para la autoevaluación y autoregulación.
1997	Realización del Seminario Taller Calima IV (proyecto educativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del proyecto educativo bonaventuriano
1998	Realización del Seminario Taller Calima V (lineamientos para lo investigativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea la necesidad de conformar un centro de investigaciones. • Se firma convenio con CINDE para capacitar a los maestros en investigación educativa • Surge la especialización en investigación educativa en contextos de docencia universitaria
1999	Realización del Seminario Taller Calima VI (proyección social)	<ul style="list-style-type: none"> • Programa institucional de proyección social, el cual, generó cambios a nivel académico y administrativo para la articulación de Universidad desde sus funciones sustantivas. • Se creó la dependencia encargada de este aspecto.
2000	Realización del Seminario Taller Calima VII (procesos de calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Surge el programa institucional de mejoramiento de la calidad. • Se firma convenio con la Universidad de los Andes para ofrecer el Magister en Dirección Universitaria como opción de cualificación de los directivos de la universidad.
2001	Realización del Seminario Taller Calima VIII (internacionalización)	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de políticas y estrategias administrativas, financieras y académicas para la internacionalización de la Universidad.
2002	Realización del Seminario Taller Calima IX (políticas para la implementación del crédito académico)	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos administrativos y académicos para la implementación del crédito académico
2003	Realización del Seminario Taller Calima X	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos administrativos y académicos para la

¹⁰ Espacio de reflexión donde la universidad se reúne anualmente a pensarse así misma, y en el cual, se trazan políticas y estrategias de trabajo sobre temas de interés para la comunidad.

	(flexibilidad administrada por el sistema de créditos)	<p>implementación del crédito académico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y acuerdos para la integración de programas y facultades, lo cual genera cambios en la estructura organizacional de la universidad.
2003	Programa de Transformación Institucional: en búsqueda de la excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio de apoyo institucional con la Universidad de Los Andes • Resultados esperados: Diagnóstico institucional en lo académico y administrativo; propuesta de estructura académico-administrativa para la Universidad.

Las actividades realizadas a nivel institucional que han sido reseñadas anteriormente, han propiciado espacios de reflexión y han generado algunos cambios, entre los cuales se pueden enumerar: los programas de formación de docentes a nivel de Especialización, Maestría y Doctorado; la consolidación e integración de los procesos investigativos de los docentes y estudiantes a los planes de estudio; la autoevaluación institucional; la reestructuración curricular de los programas vigentes y la oferta de nuevos programas, a pesar de estos cambios, en la organización administrativa de la Universidad sigue prevaleciendo una estructura vertical y centralizada.

1.5.2 Antecedentes de la Facultad de Educación

la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali, ha presentado una estructura académico – administrativa acorde a los lineamientos institucionales que para tal fin se han diseñado, en este sentido, se tiene una estructura jerárquica, vertical, con poderes centralizados y con manuales de funciones bien establecidos. A continuación se presentan las acciones principales que han generado la necesidad de un cambio organizacional:

TABLA No. 2 ANTECEDENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN. (FUENTE: documento de autoevaluación y propuesta curricular de la Facultad)

ANTECEDENTES DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN		
FECHA	ACCIONES REALIZADAS	RESULTADOS OBTENIDOS
1997 A 1998	Autoevaluación de programas (factores evaluados: estructura administrativa, estructura académica, funciones sustantivas)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de autoevaluación. • Diagnóstico de la facultad en lo académico y administrativo
1998	Diseño y puesta en marcha del nuevo modelo curricular alternativo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del modelo curricular integrado. • Implementación de la propuesta • Articulación de los programas de pregrado para todas las seccionales de la Universidad.

La nueva propuesta curricular generó la necesidad de cambiar las estructuras administrativas, pues el trabajo integrador que se realiza a través de la propuesta requería el paso de estructuras rígidas a estructuras flexibles, del trabajo individual de docentes y estudiantes a trabajo en equipo, de la toma de decisiones individual a la toma de decisiones conjunta con participación más abierta de los docentes y estudiantes, implicó, igualmente, pensar en procesos de cualificación permanente entre otros.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. Flexibilidad

Entendida la flexibilidad como principio relacional y prospectivo, le compete la generación de cambios en la cultura organizacional de las instituciones, así como la mediación en la transformación de las formas de interacción al interior o entre las instituciones desde los ámbitos: social, económico, cultural, científico y tecnológico, sin pretender homogeneizar los procesos y respuestas de cada institución educativa.

La flexibilidad se considera principio relacional en tanto que, dinamiza el debilitamiento de límites, marcos y diferencias vigentes, para dar oportunidad a nuevos escenarios, a nuevas diferencias y a nuevas identidades. En el mismo sentido, la flexibilidad como principio prospectivo viabiliza transformaciones en la forma y la naturaleza de las relaciones entre

sistemas, entre grupos, entre individuos, impactando la estructura académica – administrativa, a partir de las nuevas fronteras e identidades generadas.

En consecuencia, la flexibilidad como principio se constituye en punto de referencia para que la Educación Superior logre alcanzar sus propósitos como lo plantea la UNESCO:

“ (la Educación Superior)...debe cambiar profundamente haciéndose orgánicamente flexible, diversificándose en sus instituciones, en sus estructuras, en sus estudios, sus modos y formas de organizar sus estudios (...) y poner al día los conocimientos y las competencias, para actualizar, reconvertir y mejorar la cultura general de la sociedad y de los individuos”¹¹

Así, es la flexibilidad un principio estructurante de la cultura universitaria, principio que por su caracterización relacional involucra acciones de concertación política capaces de generar estructuras organizacionales académica y administrativamente pertinentes.

1.6.2. Flexibilidad administrativa

Definir Flexibilidad Administrativa en los procesos de dirección universitaria, implica un trabajo complejo y riguroso de análisis donde intervienen diversos tipos de relaciones entre la organización y el medio externo.

Desde las relaciones de interdependencia y las necesidades del medio, puede decirse que la globalización como un fenómeno histórico de la época contemporánea ha producido cambios sociales, económicos, políticos, tecnológicos y culturales que han obligado a las instituciones de educación superior, y muy especialmente a sus formas tradicionales de administración, a desarrollar su capacidad de adaptación y de respuesta oportuna a un mercado cambiante, cada vez más incierto, que deja en serios aprietos a las formas tradicionales, jerárquicas y burocráticas de organización administrativa que parten de una dirección centralizada que cada vez, se torna más débil e inoperante para la toma de decisiones debido a la gran

¹¹ Véase UNESCO. Conferencia mundial sobre la Educación Superior: La Educación superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. París, citado por Mario Díaz en Flexibilidad y Educación Superior en Colombia.2002.

complejidad que representa hoy día administrar una organización como la Universidad¹². Tal como lo señala Luis Ernesto Romero:

“Esta complejidad da origen a una permanente inestabilidad de los escenarios dentro de los cuales actúan los directivos universitarios. Las universidades requieren con urgencia ser orientadas por directivos con capacidad para interpretar esta complejidad y para contribuir a reconfigurar sus instituciones y hacerlas más flexibles a escenarios cambiantes”¹³

Ante este hecho es necesario que el Directivo Universitario aborde la flexibilidad administrativa, como la capacidad de la organización para replantearse administrativamente introduciendo esquemas organizativos flexibles caracterizados por tener apertura hacia los nuevos retos que el medio impone. “La modernidad alcanzó dimensiones mundiales, alteró rutinas de vida y de trabajo y trajo como consecuencia, transformaciones profundas y nuevas referencias valorativas.”¹⁴

La dirección Universitaria moderna, exige flexibilidad para adaptarse de manera oportuna integrándose con el área académica y financiera de la institución, innovación para incorporar los cambios que sean necesarios, a fin de tener una administración pertinente y acorde a las necesidades, igualmente, la flexibilidad administrativa es la opción que la institución debe promover para pasar de sistemas administrativos centralizados a esquemas descentralizados bajo una administración central fortalecida que delegue su poder y tenga sistemas de monitoreo y gestión que permitan que sus objetivos planteados se lleven a cabo con éxito aplicando los correctivos necesarios en los casos que se requiera y promoviendo mecanismos para el sostenimiento de aquellos procesos que se encuentren bien en la

¹² Este planteamiento es realizado por Burton Clark en su libro “El Sistema de Educación Superior” México. Editorial Patria S.A. de C.V. 1983. Pág. 37 a 50

¹³ Romero, Luis Ernesto. Administración Superior. Una aproximación a la modernización de la dirección Universitaria en Latinoamérica. Universidad de Los Andes. Magister en Dirección Universitaria. 1998

¹⁴ Motta Paulo Roberto. Transformación Organizacional. Ediciones Uniandes. Alfaomega. Bogotá D.C. 2001. Pág. 3

institución. Según Motta¹⁵ una flexibilidad administrativa permite la creación de modelos de organización descentralizados, con unidades autónomas que reflejan el todo organizacional, apoyadas en el trabajo en equipo, con menos jerarquías y canales de comunicación e interdependencia con el medio externo, lo cual implica, salir de sus paredes y buscar nuevos mercados, nuevas formas de interdependencia, realizar convenios interinstitucionales, consultorías, investigaciones conjuntas con otras universidades, financiamiento externo, nuevas formas de diversificar los ingresos de tal manera, que la administración sea tan flexible que pueda integrarse con lo académico y lo financiero para poder afrontar retos importantes a nivel de su gestión, su planificación y organización del trabajo permitiendo así la articulación con la investigación, la docencia, la proyección social y el bienestar institucional como funciones sustantivas de la universidad sin reñir con las políticas de uno y de otro.

La flexibilidad administrativa está ligada a la capacidad de la administración para articularse coherentemente con las funciones sustantivas de la universidad, lo cual, lleva a vislumbrar situaciones de autoridad y poder presentes en las relaciones entre la Universidad y las políticas educativas nacionales e igualmente, al interior de ellas en una lucha por el poder que se convierte en un problema político¹⁶. De la misma manera Romero ¹⁷ plantea que el poder es uno de los aspectos organizacionales más complejos y difíciles de enfrentar en la dirección universitaria e igualmente, que este aspecto lleva a la institución a conflictos y tensiones que afectan la vida institucional debido a los múltiples grupos e intereses conformados dentro y fuera de la universidad. La flexibilidad administrativa es el proceso mediante el cual, los sistemas administrativos de la institución generan los mecanismos de

¹⁵ Motta Paulo Roberto. La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal de actuales y futuros dirigentes. Ediciones Uniandes. Editores Tercer Mundo. Santafé de Bogotá. 1997p

¹⁶ DIAZ, Mario. Flexibilización y educación Superior en Colombia. Bogotá. ICFES. Serie de calidad No. 2. 2002. Pág.111

¹⁷ Romero, Op.Cit.p25

empoderamiento de las diversas unidades con el fin de tener procesos ágiles en la toma de decisiones, de generar autonomía, sinergia institucional y trabajo en equipo que configuren una organización abierta, dinámica y prospectiva generando así, niveles altos de participación y compromiso de sus integrantes para la construcción de una nueva cultura organizacional donde la administración sea un todo en la institución y puedan darse niveles de mando horizontales permeados por la comunicación y la confianza en cada uno de sus miembros. La flexibilidad administrativa lleva a cambios organizacionales posibilitando el desarrollo de proyectos en as diversas unidades generando canales de comunicación adecuados que permitan toma de decisiones.

“Los procesos relacionados con la información y la comunicación entre unidades e individuos es una condición importante para la estructuración y ejecución de la investigación y la docencia; el trabajo interdisciplinario y la conformación de comunidades científicas dependen en gran medida del diseño, y eficiente funcionamiento de los sistemas de información de una institución”¹⁸.

Es pertinente en este análisis establecer las relaciones de interdependencia entre la administración y los grados de autonomía y el poder de decisión de la organización, lo cual, lleva a la necesidad de nuevas formas de organización administrativa donde las relaciones de poder presentes en la institución, se vean transformadas ante procesos comunicativos, participativos y abiertos a todos los miembros de la organización. Desde este punto de vista, el empoderamiento de las diversas unidades como una estrategia administrativa, se revertirá en la configuración de una organización abierta, flexible, pertinente, dinámica, innovadora y articulada desde sus funciones sustantivas, y capaz de tomar decisiones ágiles y oportunas de forma autónoma.

Desde el trabajo se presenta una división en la cual, se identifican dos formas como son la organización desde las disciplinas y desde el establecimiento. Las disciplinas como su forma más especializada de organización a través de campos de conocimiento y la organización

¹⁸ *Ibíd.* P 27

desde el establecimiento que es la modalidad más visible de organización. Las disciplinas agrupan a las comunidades académicas trascendiendo al establecimiento del cual se derivan los cargos administrativos, siendo este último, más fuerte en muchas de las universidades contemporáneas y presentando estructuras de poder con claras divisiones jerárquicas con grados altos de autoridad que juegan un papel importante en la cultura organizacional¹⁹ y que determinan el estilo administrativo y de gobernabilidad de la universidad siendo necesario trascender hacia modelos nuevos y flexibles de administración²⁰ donde se retomen algunas herramientas de la dirección moderna como pasar del énfasis de las funciones hacia los procesos, de la estandarización hacia la flexibilización, del ingreso que llega a la institución hacia la búsqueda de nuevos ingresos y financiación, del enfoque de costos a la efectividad en el ahorro, de la comunicación vertical hacia el aprendizaje continuo, del interés monetario solamente hacia el servicio al cliente, de la administración cerrada y de poder a estructuras administrativas participativas y de empoderamiento de sus miembros; sólo así, se puede hablar de una flexibilidad administrativa.

Retomando a Paulo Roberto Motta²¹, las características principales proyectadas para la organización contemporánea que busca ideales de flexibilidad, son el trabajo en equipo donde se parta de la base de las potencialidades individuales y colectivas aprovechadas para el fin común de la institución; la descentralización y la autonomía, como factores claves para el desarrollo organizacional y además, como fruto del trabajo en equipo. Lo anterior, implica contar con directivos universitarios con apertura al cambio, con visión administrativa

¹⁹ Se entiende la cultura organizacional como un set de valores que se traducen en normas, las cuales a su vez se reflejan en un conjunto de procesos y símbolos, lenguaje, tradiciones, mitos, ritos, leyendas, creencias o en diferentes expresiones de valor.

²⁰ Estas son algunas de las ideas planteadas en el Capítulo IV del libro “Una aproximación a la modernización de la Dirección universitaria en Latinoamérica” de Luis Ernesto Romero. Uniandes. Santa fe de Bogotá. 1998.

²¹ En algunas de sus ideas planteadas en el libro La ciencia y el arte de ser dirigente, para referirse al logro de la flexibilidad en las organizaciones.

descentralizada, con delegación de poder y con credibilidad en sus colaboradores, pero también, con un alto grado de gestión.

1.6.3 Flexibilidad académica

La organización académica en Educación Superior es una expresión de la organización del conocimiento, situación que implica plantear la flexibilidad académica en relación con las formas de organización y las relaciones que plantea el conocimiento²².

La flexibilidad académica como principio relacional y prospectivo da cuenta de las transformaciones, ajustes y variaciones que puedan sufrir los diversos estamentos que se organizan para dar vía libre a la producción y reproducción de conocimientos, situación que permite presuponer, en consecuencia, la introducción de un modelo organizativo, abierto, dinámico y adaptativo, tanto en su configuración interna como en las relaciones que se puedan establecer entre instituciones y entre éstas y el contexto, relaciones mediadas en la época actual por procesos interdisciplinarios e integrados, dejando de lado las estructuras poco flexible y separaciones ficticias entre los diversos dominios de conocimiento.

La flexibilidad académica implica entonces, la paulatina desaparición de interrelaciones establecidas entre unas unidades académicas y otras²³, así como el surgimiento de nuevas formas de relación, nuevas formas de trabajo, generalmente más participativas y cooperativas; situación que demanda una organización distinta del conocimiento y una estructura curricular flexible que tenga su mayor énfasis en la comunicación, colaboración y movilidad entre los docentes de las diferentes unidades académicas, buscando dar forma a

²² Conocimiento que según Burton Clark se caracteriza por ser altamente especializado, de autonomía creciente, una actividad abierta y un portador de herencias ancestrales, como lo plantea en “El sistema de educación Superior”. 1998

²³ Se entienden como unidades académicas: Facultades, departamentos, escuelas u otro tipo de organización que permita la producción y reproducción del conocimiento.

grupos interdisciplinarios que aborden situaciones problematizadoras específicas, grupos móviles, libres, transformables y por ende productivos en cuanto al conocimiento.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se muestran claramente las categorías de flexibilidad académica y administrativa presentadas con sus respectivas variables que surgen del marco teórico:

Categorías	Variables
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad Académica 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo organizacional abierto, dinámico, polivalente. • Organización de las relaciones entre unidades académicas alrededor del conocimiento y su articulación al contexto. • Incremento de las funciones de investigación • Mayor articulación estructural intra e Inter programas • Desarrollo de la capacidad crítica y autocrítica • Mayores oportunidades de aprendizaje. • La estructura académica flexible permite la producción y reproducción de conocimiento. • Presencia de procesos interdisciplinarios. • Generación de formas de trabajo más participativo y cooperativo. • Estructura curricular flexible. • Participación en comunidades académicas reconocidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema organizativo flexible. • Unidades autónomas y empoderadas • Altos niveles de gestión • Canales de comunicación ágiles, abiertos y permanentes. • Diversificación del ingreso • Descentralización • Interdependencia con el medio • Participación y trabajo en equipo.

1.6.4 Estructura organizacional académico-administrativa.

Se aborda una concepción genérica de **estructura académica y administrativa** universitaria entendida según Darcy Ribero como ²⁴ el conjunto integrado de órganos y procedimientos a través de los cuales, las universidades desempeñan sus funciones.

En el análisis de estas estructuras, es preciso poner atención a las relaciones que las integran en sistemas capaces de ejercer ciertas funciones a través de coactividades organizadas y orientadas para la obtención de determinados fines.

Desde este punto de partida es importante reseñar que la organización académica universitaria debe abordarse no solo desde su estructura sino también desde su génesis, por cuanto una universidad es una institución social que parte de una estructura y culmina en otra ya que no hay estructuras innatas: toda estructura supone una construcción permanente y siempre se remonta a las estructuras anteriores. Así, se entiende el desarrollo de la organización universitaria mediado por los aprendizajes que en ella se han ido acumulando desde la época medieval hasta la época contemporánea en donde la flexibilidad se convierte en el esquema de una universidad abierta, incluso, en sus unidades administrativo – financieras que organizan las áreas de conocimiento y los niveles presupuestales de sus programas.

En consecuencia, una estructura académica –administrativa da cuenta tanto de las lógicas organizacionales que posibilitan la producción y reproducción del conocimiento, como de la distribución de funciones y cuadros de mando que lo garantizan, soportan y promueven. En este sentido en el siguiente cuadro aparecen las categorías estructura organizacional y administrativa con sus respectivas variables:

²⁴ Planteamiento realizado en el libro Administración y estructuras académicas Universitarias, del Padre Alfonso Borrero en el simposio permanente sobre universidad. ASCUN – ICFES Bogotá 1984

Categorías	Variables
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de relaciones de interdependencia entre las diferentes unidades. • Construcción y deconstrucción permanente de estructuras organizacionales. • Aprendizaje institucional permanente. • Producción y reproducción de conocimiento a partir de la estructura organizacional. • Funciones y cuadros de mando pertinentes a las lógicas organizacionales.
Estructura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Participación • Aprendizaje continuo • Servicio de calidad al cliente • Trabajo en equipo • Descentralización • Autonomía • Relación directa con el contexto. • Gestión y liderazgo compartidos • Inversión, consecución y optimización de recursos • Presencia de procesos flexibles • Cultura organizacional definida • Cualificación permanente

1.6.5 La Dirección Moderna

Los cambios sociales, económicos y políticos actuales han obligado a las instituciones a buscar nuevas formas de organización y administración, es así, como se han venido dando grandes cambios desde las formas tradicionales de gestión a los nuevos enfoques administrativos. Retomando a Romero²⁵ se presentan a continuación algunas características que la dirección moderna le impone a las universidades:

- Relación directa con el contexto

²⁵ En algunas de las ideas planteadas en su libro “Una Aproximación a la Modernización de la Dirección Universitaria en Latinoamérica” Bogotá. Universidad de Los Andes 1998. Pg.33 a 70

Es primordial que la universidad como institución prestadora del servicio público de la educación, dé especial atención a las demandas del contexto; de esta manera será pertinente en la oferta de sus programas y podrá contribuir a procesos de transformación social. El análisis y articulación con el contexto permite a la universidad estar a la vanguardia en el ofrecimiento de servicios de calidad que atiendan los requerimientos de calidad que la sociedad le demanda.

- Trabajo en equipo (descentralización)

Las estructuras organizacionales actuales exigen una dirección universitaria permeada por canales de comunicación amplios con liderazgo compartido en la asignación de tareas que deben desempeñarse a partir de la conformación de equipos de trabajo con autonomía para la toma de decisiones.

Lo anterior implica el paso de procesos centralizados hacia la descentralización y delegación de funciones.

El trabajo en equipo permite la consolidación de propuestas interdisciplinarias y además, el logro de objetivos comunes a partir del compromiso y participación de sus miembros.

- Estructuras flexibles

El contar con estructuras flexibles es posible gracias a la apertura hacia el cambio del directivo universitario y de los miembros de la institución. Ante los desafíos del contexto es necesario, contar con sistemas organizativos, versátiles, que permitan responder con agilidad y calidad a las demandas del medio; estructuras horizontales en las cuales el manejo del poder y del trabajo estén distribuidos en todos sus miembros, los cuales, asumirán sus tareas a través del compromiso y la sinergia institucional.

- Servicio de calidad

El servicio al cliente se ha convertido en un aspecto fundamental en la vida de las instituciones universitarias, pues la persona es el eje central de todos los procesos educativos, y para el caso de las universidades, la persona se ve representada en el

estudiante y en el profesor quienes son los clientes directos internos y externos de la institución. Uno de los aspectos para indicar que un servicio educativo es de excelencia, es aquel que parte de las necesidades de su cliente y además los ubica como razón fundamental en su organización.

- **Cultura organizacional**

La consolidación de la cultura organizacional a partir de procesos participativos es una característica de la dirección moderna que busca la transición entre la administración tradicional y la moderna donde la comunicación permanente, el compromiso de cada uno de sus miembros, el liderazgo, la descentralización generan nuevas formas de actuar, nuevos valores, nuevas normas que se reflejan en el comportamiento de sus miembros y permiten la estructuración de formas y maneras particulares de hacer las cosas en la organización.

- **Cualificación permanente**

Ante el avance acelerado del conocimiento se hace evidente la necesidad de generar proyectos y programas de cualificación permanente que preparen con calidad a los miembros de la universidad en el cumplimiento de sus tareas, lo cual, permitirá el desarrollo de procesos de mejoramiento continuo en todas las áreas de trabajo de la universidad.

CAPITULO 2: PROCESO DE INVESTIGACION

2.1. METODOLOGIA

El enfoque metodológico propuesto es de carácter inductivo desarrollado mediante cuatro fases:

- **Primera fase:** Revisión bibliográfica. Estructuración teórica del proyecto y de las categorías de análisis. Esta fase comprende además:

La construcción del **Marco teórico** partiendo de una revisión bibliográfica inicial, que permite recuperar los referentes conceptuales para iniciar las búsquedas e ir dando forma a la estructura teórica de la Investigación, alrededor de las categorías definidas.

- **Segunda fase:** Diseño, validación y aplicación de instrumentos, recuperación de información, elaboración de conceptos y proposiciones. También se desarrolla en esta fase la validación de instrumentos a partir de una prueba piloto a la población mínima de cada grupo con los que servirán de muestra para la investigación: directivos, egresados, docentes y estudiantes. Así mismo, esta fase incluye la recuperación y registro de información mediante la aplicación de los instrumentos validados y la elaboración de conceptos y proposiciones.

El Trabajo de campo que se centra en la observación en escenarios particulares, de acuerdo a las personas seleccionadas; en entrevistas y encuestas aplicadas a Decanos, Secretarios académicos, Profesores de Tiempo completo, Profesores hora cátedra y estudiantes, de la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura – Cali.

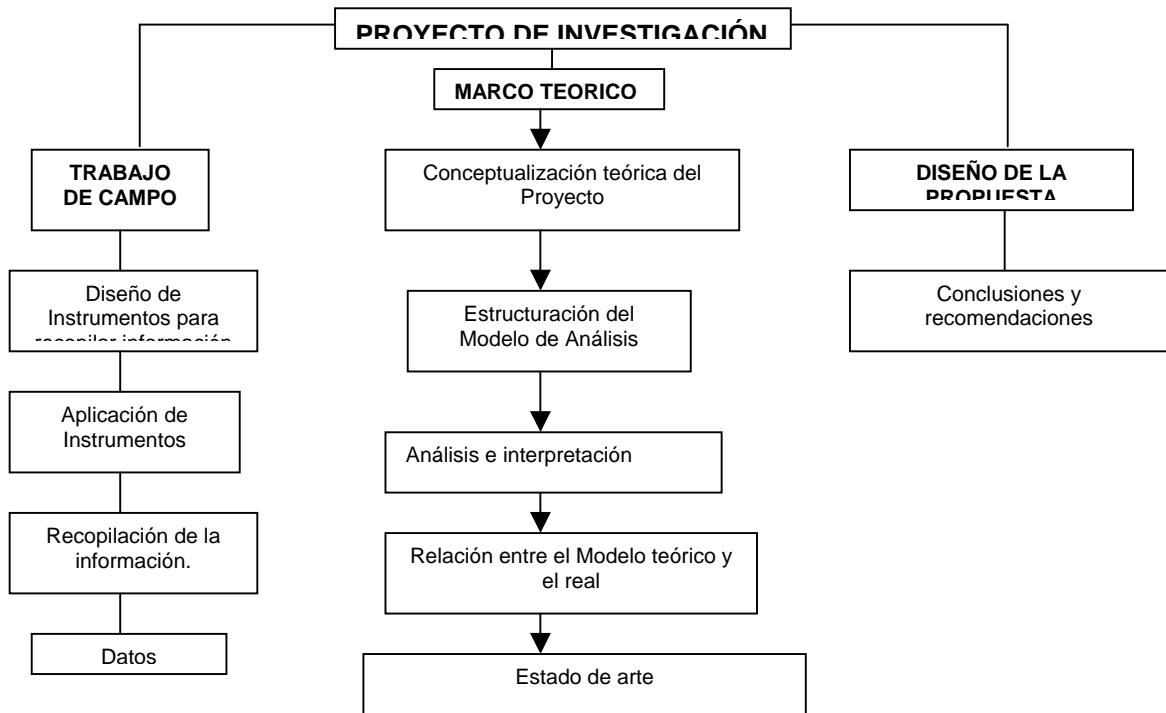
La Estructuración del modelo de análisis que se conforma a partir de la información recolectada en el trabajo de campo, la cual se confronta con los referentes bibliográficos y con las categorías de análisis previstas.

- **Tercera fase:** Sistematización y análisis de la información.
- **El Análisis e Interpretación** es un proceso eminentemente hermenéutico que permite dar lectura particular a los datos y situaciones encontradas, confrontándolas con el modelo teórico propuesto.
- **Cuarta fase:** esta fase comprende el diseño de la propuesta, las conclusiones y recomendaciones.

El **diseño de la propuesta** Gira alrededor del soporte teórico argumentativo alcanzado y de las experiencias reconocidas en la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali.

Las conclusiones y Recomendaciones estarán centradas en puntos de encuentros nucleares de la propuesta, comunes a diversos escenarios de educación superior y en aquellos elementos ajustables, según el contexto. Las cuatro etapas anteriores no son

lineales y se encuentran presentes a lo largo del proceso investigativo tal como se presenta en el gráfico siguiente: **GRAFICO No. 1 ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN²⁶**.



2.2. TRABAJO DE CAMPO

2.2.1. Descripción del referente empírico

Como referente empírico para la presente investigación se tiene la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali que cuenta con las siguientes características:

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA DE CALI FACULTAD DE EDUCACIÓN	
VARIABLES	
Fundación	Cali 1970
Programas que ofrece actualmente	En pregrado: licenciatura en educación preescolar, licenciatura en educación con énfasis en tecnología e informática, licenciatura en educación con énfasis en comercio y contaduría, programa de gerontología.
Modalidades de trabajo	Presencial: diurno vespertina, semipresencial: sábados
Número de estudiantes	Pregrado: 488
Numero de profesores	Pregrado: 45
Número de administrativos	Decano: 1, secretario académico: 1, coordinadores de programa: 3.
Personal de apoyo	Secretarías: 2

²⁶ Este gráfico ha sido diseñado por los investigadores atendiendo las fases y pasos metodológicos que se han propuesto para el desarrollo de la investigación; se constituye en una estructura relacional que da cuenta de las relaciones conceptuales y jerarquizadas que permitirán resolver la problematización objeto.

2.2.2. Descripción de Instrumentos empleados

Para la recolección de la información se han diseñado encuestas que están dirigidas a profesores, estudiantes, coordinadores de programa así como entrevistas dirigidas a directivos de la universidad y egresados (ver anexos 1, 2, 3, 4 y 5). Los instrumentos diseñados tienen las siguientes características:

ENCUESTAS	ENTREVISTAS
<ul style="list-style-type: none"> Parten de un concepto orientador sobre flexibilidad que ubica al encuestado en un contexto preciso. El primer punto aporta al objetivo 3.2.1 de la investigación, pues indaga sobre algunos elementos que pueden o no, reflejar flexibilidad académica o administrativa en la Facultad. El segundo punto de la encuesta se acerca al objetivo 3.2.2 de la investigación, pues allí, se identifican aquellos aspectos más relevantes que caracterizan la Facultad en su estructura actual. En el tercer punto se identifican las expectativas de los miembros de la Facultad en cuanto a los procesos de flexibilidad dando aportes al objetivo 3.2.5 	<ul style="list-style-type: none"> Presentan un derrotero general que orienta la entrevista. Buscan indagar sobre el concepto de flexibilidad manejado por la universidad y sobre las acciones que al respecto se adelantan actualmente. A través de la entrevista se busca una aproximación a los objetivos 3.2.1 y 3.2.2 al indagar sobre los aspectos que reflejan o no flexibilidad en la Facultad. Las últimas preguntas de la entrevista buscan tener una percepción de la facultad desde sus procesos académico administrativos dando aportes al objetivo 3.2.5

2.2.3 Recopilación de información

Atendiendo a las características que cumplen los instrumentos diseñados –encuestas y entrevistas- para recoger la información pertinente al objeto de la Investigación, se selecciona la muestra en la población de la Facultad de Educación; dicha muestra cumple con la representatividad exigida en el número de entrevistados o encuestados y, desde luego, en los criterios de selección, involucrando profesores, estudiantes, coordinadores, egresados y directivos en la proporción y relación que aparece a continuación:

INSTRUMENTO - VARIABLE	POBLACIÓN TOTAL	MUESTRA %	TOTAL MUESTRA	CRITERIO DE SELECCIÓN
Encuesta a profesores	49	40	20	Profesores de medio tiempo, hora cátedra y tiempo completo vinculados actualmente con más de tres años en la facultad
Encuesta a estudiantes	488	40	196	La muestra se tomará de todos los programas que actualmente ofrece la Facultad y se hará aleatoriamente de los semestres 3, 6 y 9 ó séptimo para el caso de licenciatura en tecnología e informática.
Encuesta a coordinadores de programa	3	100	3	Todos los coordinadores de programa de la Facultad.
Entrevista a egresados	74	20	15	La muestra se tomará aleatoriamente de los egresados de la Facultad en el último año.

Entrevista a directivos	27	20	6	Se tomará como muestra un representante de sistema profesoral, postgrados, dirección administrativa, dirección financiera, decano de administración y centro general de investigaciones.
-------------------------	----	----	---	--

2.2.4. Sistematización de la información

Una vez aplicados los instrumentos, teniendo en cuenta los criterios previos para la muestra representativa, se realizó la sistematización de la información mediante los siguientes pasos:

- La información de las encuestas se organizó a partir de los procesos académicos y administrativos mediante el reconocimiento de elementos que identifican la presencia o ausencia de flexibilidad en la vida de la Facultad, dichos datos se tabulan en forma cuantitativa (porcentajes) y en forma cualitativa (indicadores).(ver anexo 6.1 a 6.4)
- La información recogida en la aplicación de encuestas que tiene que ver con la formulación de propuestas para flexibilizar procesos académicos y administrativos se organizó de forma cualitativa según la población a la cual se le aplicó el instrumento. (ver anexo 6.5)
- El último aspecto que da cuenta de eventos cotidianos en la facultad se tabula cuantitativamente reconociendo su mayor o menor presencia en la facultad como indicador de flexibilidad. (ver anexo 6.6)

En el mismo sentido, pero teniendo como instrumento las entrevistas se estructuran dos cuadros que permiten reconocer la situación real de la Facultad: uno desde los aportes de los directivos y otro desde los aportes de los egresados. (Ver anexo 7)

2.2.5 Análisis de la información.

A partir de la sistematización anterior se realiza a continuación un análisis que parte de la identificación de aquellos aspectos que fueron representativos en los datos obtenidos a partir de la tabulación de la información recogida a partir de los instrumentos (anexos 6 y 7)

haciendo una relación directa de ellos con el marco teórico propuesto, los resultados de este análisis se constituyen en insumo para la elaboración de la propuesta.

Dicho análisis, se sustenta en la flexibilidad, que entendida como principio relacional y prospectivo genera cambios en la cultura organizacional, los cuales, se explicitan en dos vías: lo administrativo, que da cuenta de las relaciones entre la cultura organizacional y las tendencias en la organización del conocimiento, el cual, se caracteriza en la actualidad por ser altamente especializado, colaborativo, móvil e interdisciplinario; y otra vía, representada en lo académico, que recupera todas aquellas acciones encaminadas a potenciar la formación de sus estudiantes y profesores.

Lo encontrado en los aspectos académicos, permite plantear que las asesorías, las agendas de trabajo y las sesiones de clases son los escenarios que mayor grado de flexibilidad representan en la Facultad; puede deducirse, atendiendo a que el 90% de la población de estudiantes encuestados lo plantea, que se han constituido en vías de planeación, organización y proyección, pero al mismo tiempo, incorporan la organización del conocimiento y las tendencias flexibles en Educación Superior.

En el mismo sentido, los ensayos y proyectos integrados como estrategia didáctica y evaluativa corroboran desde los resultados obtenidos, que los procesos académicos interdisciplinarios presentes en la dinámica de la Facultad están dando respuesta a las tendencias en la búsqueda y construcción del conocimiento, soportándolo en colectivos convocados por una problemática específica. Sin embargo, también se traduce de la información recogida que aunque al interior de la Unidad académica se está realizando un trabajo académico acorde con las tendencias universales, la proyección de éste, no es explícita y se plantean exigencias para revisar y mejorar la movilidad de la propuesta académica en este aspecto.

En cuanto a lo administrativo, los resultados arrojados por la información recogida representan alta aceptación por parte de los clientes de la Facultad para los procesos administrativos que tienen que ver con atención, comunicación y autonomía entre sus actores; sin embargo, se encuentra que hay un alto desconocimiento de procesos administrativos en general y de algunos aspectos que los constituyen, como es el caso del organigrama, los niveles de autoridad y las dificultades expresadas para tener una imagen más cercana a la verdad de cómo se maneja administrativamente la Facultad.

Es relevante que los procesos académicos y administrativos se empoderen como una Unidad, se conozcan en su totalidad al interior de la misma Facultad y de la Universidad; pero, igualmente, se vinculen a estrategias de gestión y proyección, incorporando el talento humano que poseen, reconocido en la información obtenida como idóneo y responsable, el cual, sin embargo, adolece de un programa específico de formación docente, como se puede leer, en la misma información referida.

Este análisis se encuentra en el cuadro siguiente, que consta de tres columnas, en la primera, se enuncian las variables que fueron evaluadas mediante los diversos instrumentos empleados; en la segunda columna se describe la caracterización de dicha variable y en la tercera se establece la configuración teórica de la misma.

Cuadro No. 3: Análisis de la información registrada en los anexos 6 y 7: Relación del modelo teórico y el modelo real (fuente: marco teórico del proyecto, sistematización de entrevistas realizadas a directivos y egresados anexos 6 y 7, encuestas a estudiantes, profesores y coordinadores de programa)

VARIABLES EVALUADAS	SITUACIÓN REAL	MODELO TEÓRICO
A. ASPECTOS ACADÉMICOS <ul style="list-style-type: none"> Asesorías, agenda de trabajo y sesión de clase 	Estos aspectos presentan los mayores grados de flexibilidad al interior de la propuesta académica de la Facultad, pues se constituyen en escenarios en los cuales se atienden las necesidades cognitivas y temporales	La organización del conocimiento se caracteriza por ser altamente especializado, colaborativo, móvil e interdisciplinario.

	<p>específicas de los estudiantes, situación que representa planeación, organización, participación activa, diversidad de medios didácticos y pertinencia entre el desarrollo del aula y las tendencias educativas actuales.</p> <p>En algunos aspectos el manejo que hace el docente de sus clases, asesoría y agenda de trabajo no permite posibilidades de negociación con el estudiante</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ensayo y proyecto integrador 	<p>En este aspecto la puntuación fue baja debido a que esta estrategia de aprendizaje no aplica a todos los estudiantes encuestados. Esta estrategia es evaluada por los estudiantes como pertinentes y como una posibilidad de poner en práctica los conocimientos que a nivel teórico tienen haciendo un acercamiento a las de los contextos en los cuales se desempeñan.</p> <p>Algunos docentes no presentan criterios claros para el desarrollo y evaluación del ensayo y el proyecto integrador, situación que puede darse debido al desconocimiento del docente o a su poca asertividad en su aplicación.</p>	<p>La organización del conocimiento actual exige la organización de los estudiantes en grupos que les permitan abordar objetivos académicos interdisciplinarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del aprendizaje 	<p>La evaluación es de carácter formativo permitiendo la autonomía y la toma de decisiones, su aplicación se hace a partir de diversas estrategias que llevan a la confrontación permanente. La evaluación respeta los procesos individuales de apropiación del conocimiento por parte de los estudiantes.</p> <p>En casos muy aislados se presenta una evaluación tradicional que desconoce la posibilidad de aprendizaje que se desprende de dicho proceso.</p>	<p>La flexibilidad como principio relacional y prospectivo genera cambios en la cultura organizacional, cultura que desde lo académico determina los procesos evaluativos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Relación profesor – estudiante 	<p>Se presenta una relación mediada por el respeto, el diálogo y la cordialidad reconociendo a sus actores como interlocutores válidos. Por ser un proceso esencialmente humano, se presentan situaciones excepcionales en las cuales los encuestados plantean desigualdad en el trato con los estudiantes.</p>	<p>Desde el ámbito cultural, la movilidad generada por la flexibilidad está representada en el desarrollo de posturas ideológicas diversas que afectan significativamente los modos de relación social (profesor-estudiante), mediados por recontextualizaciones permanentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formación docente 	<p>De los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados se reconoce en su gran mayoría un talento humano idóneo, sin embargo los estudiantes plantean la incorporación de modelos de aprendizaje más participativos e interdisciplinarios que permitan incrementar los debates en clase e iniciar verdaderos procesos investigativos.</p>	<p>La flexibilidad como mediador en las transformaciones generadas en el campo científico y social, transforma igualmente las demandas en la formación de los profesionales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta formativa 	<p>En la información sistematizada subyace la aceptación de la comunidad por la propuesta formativa de la facultad, encontrando en ella la posibilidad de darle sentido a la profesión docente.</p>	<p>En los nuevos escenarios educativos se duda de los antiguos y nuevos paradigmas, situación que invita a pensar nuevas y diversas lógicas de formación</p>
<p>B. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p>En la Facultad existen buenas relaciones</p>	<p>Mecanismos de empoderamiento que</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre directivos y profesores y entre directivos y estudiantes 	<p>manifestadas en una comunicación abierta mediada por el respeto y la cordialidad. A nivel institucional se denota muy poca relación y cercanía de los directivos con profesores y estudiantes.</p>	<p>posibiliten niveles altos de participación y compromiso de sus integrantes para la construcción de una nueva cultura organizacional donde la administración sea un todo en la institución.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Horarios 	<p>Los estudiantes no reconocen como una opción de flexibilidad la escogencia de sus horarios, aceptan los existentes, considerándolos acordes a sus necesidades.</p>	<p>Organización abierta, flexible, pertinente, dinámica, innovadora y articulada desde sus funciones sustantivas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de Comunicación 	<p>Se reconoce que la comunicación verbal y escrita en general es oportuna, pertinente y clara, mediada por el respeto y ajustada a las necesidades. Aunque la Facultad poco utiliza los mecanismos de comunicación virtual, en un buen porcentaje se reconocen a nivel institucional que existe buena información actualizada y de fácil contacto.</p>	<p>Una forma de organización administrativa donde las relaciones de poder se vean transformadas ante procesos comunicativos, participativos y abiertos a todos lo miembros de la organización</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama de la Facultad. 	<p>En términos generales no se conoce el organigrama y esto se evidencia por el alto porcentaje de encuestados que manifiestan no conocerlo o confundirlo con el cronograma. Un mínimo porcentaje establece que es organizado y claro</p>	<p>Creación de modelos de organización descentralizados, con unidades autónomas. Una administración central fortalecida que delegue su poder y tenga sistemas de monitoreo y gestión.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de Autoridad 	<p>Por las respuestas obtenidas, se infiere que los encuestados no conocen los niveles de autoridad que se manejan en la Facultad. En una mínima proporción se establece poca flexibilidad en los niveles horizontal y vertical de autoridad.</p>	<p>Generar mecanismos de empoderamiento de las unidades con el fin de tener procesos ágiles en la toma de decisiones, de generar autonomía, sinergia institucional y trabajo en equipo para configurar una cultura organizacional abierta, dinámica y prospectiva con niveles de mando horizontal permeados por la comunicación y la confianza en cada uno de sus miembros.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente, comunicación clara y oportuna, autonomía y trabajo en equipo. 	<p>Estas variables son valoradas significativamente por los encuestados, denotando una gran flexibilidad en el manejo administrativo de los programas académicos desarrollados por la Facultad.</p>	<p>Trabajo en equipo, con menos jerarquías y canales de comunicación e interdependencia con el medio externo. Buscar nuevos mercados , nuevas formas de interdependencia, realizar convenios interinstitucionales, consultorías, investigaciones conjuntas con otras universidades, financiamiento externo, nuevas formas de diversificar los ingresos</p>

CAPITULO 3: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACADEMICO – ADMINISTRATIVA BASADA EN EL PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD PARA LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI.

Las teorías, modelos o tendencias administrativas y de gestión contemporáneas para las organizaciones, son referentes válidos, sin embargo, para diseñar procesos de transformación organizacional hacia la flexibilidad de la Unidad de educación, no se desarrollará una única perspectiva debido a la gran complejidad que esta presenta. Paulo Roberto Motta en su libro “transformación organizacional” (Motta 2001) explica que la práctica del cambio organizacional motiva el usufructo de la pluralidad de modelos y no la sobre valoración de alguno de ellos.

Las perspectivas que se utilizarán como referentes y que se han considerado complementarias son la perspectiva estratégica, la perspectiva estructural y la perspectiva tecnológica; dichas perspectivas han sido seleccionadas por el aporte que brindan a la organización académica y administrativa que se pretende para la Unidad de Educación en el marco de la flexibilidad. A continuación se desarrollará desde el énfasis que propone cada una de ellas, la propuesta organizacional para la Unidad de la Educación

3.1. Perspectiva estratégica

La perspectiva estratégica presenta la organización como un sistema, condicionado por la complejas y variables determinantes del contexto, lo que hace necesario redefinir su misión, sus objetivos y sus acciones, de tal manera, que la organización se adapte al entorno y proponga desde su flexibilidad interna la solución a problemáticas externas. La perspectiva estratégica brinda elementos fundamentales en cuanto al conocimiento de la organización y al impacto o no que ésta pueda tener en cumplimiento de sus funciones.

3.1.1 Planeación estratégica y operacional

Para la elaboración de la propuesta de estructura académico – administrativa para la Facultad de Educación de la USB de Cali, se empleará el modelo de planeación estratégica y operacional presentado por Luis Ernesto Romero²⁷, debido a que éste presenta con gran claridad las fases que deben seguirse en la elaboración de la estrategia para llegar a la definición de la estructura organizacional.

En primera instancia se desarrollarán las cinco fases propuestas (definiendo las finalidades misión y visión, analizando el contexto institucional: oportunidades y amenazas, evaluando internamente la unidad de educación: fortalezas debilidades, integrando el análisis interno y externo: el análisis DOFA, formulando la estrategia y las tácticas) lo cual, permitirá obtener claridad en cuanto a las tareas estratégicas que la Unidad de Educación debe cumplir en el desarrollo de su gestión, de la misma manera, permitirá tener claridad sobre los requerimientos que a nivel de estructura académica y administrativa se requieren para la nueva organización. En el gráfico siguiente se presenta el proceso descrito:

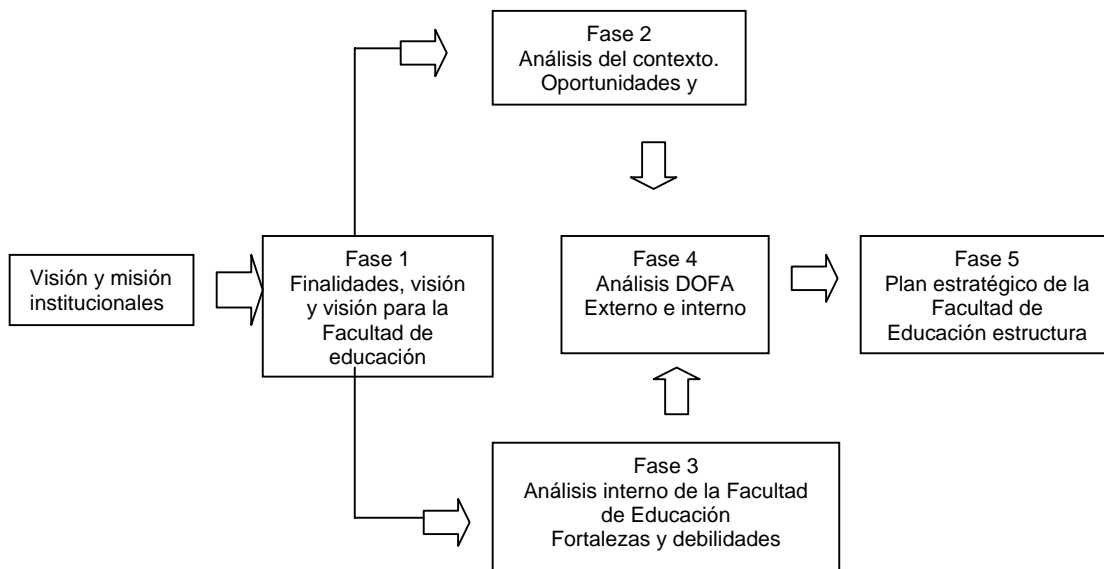


Gráfico planeación estratégica y operacional para la facultad de educación

²⁷ Op. Cit. Pg.89

A continuación se presenta el desarrollo de cada una de las fases:

Fase 1: Definiendo las finalidades visión y misión

En esta fase se presenta:

- Una relación entre la formulación de la Misión y la Visión de la Universidad de San Buenaventura y la propuesta de formulación de visión y misión para la Facultad de Educación.
- Presentación de la visión y misión institucionales.
- Descripción de la facultad de educación, teniendo en cuenta sus propósitos, y el análisis de la información de los instrumentos aplicados en la presente investigación.
- La formulación de la propuesta de misión y visión de la Facultad de Educación.

Relación entre la formulación de la Misión y la Visión de la Universidad de San Buenaventura y la propuesta de formulación de visión y misión para la Facultad de Educación.

- La propuesta de formulación de la visión y misión para la Facultad de Educación, parte de incorporar las funciones sustantivas que la Universidad ha asumido para el cumplimiento de su tarea formativa, dando principal énfasis a los procesos investigativos sobre sí misma, lo cual permite establecer niveles de flexibilidad académica y administrativa para el cumplimiento de sus funciones.
- La visión y misión institucional pretenden una formación integral y contextualizada, por lo tanto, la formulación de la visión y misión de la Facultad propenden por la formación integral de profesionales competentes en el campo educativo y social.
- La universidad fomenta y respeta las diversidades de pensamiento, lo cual, se hace explícito en la formulación de la propuesta de visión y misión para la Facultad ya que ésta propende por la formación de profesionales con altos niveles de competencia

para reconocer y responder a las necesidades del medio de manera flexible y pertinente.

- La formulación de la visión y misión de la Universidad son flexibles desde lo académico y lo administrativo, situación que permite desarrollos propios para la facultad de educación en este aspecto.

Presentación de la visión y misión institucionales.

Misión institucional

Como institución de educación superior la Universidad de San Buenaventura afirma su identidad desde tres dimensiones (ser católico, ser franciscano y ser universitario). Como universidad considera fundamental la búsqueda constante de la verdad, del conocimiento científico y de la aplicabilidad de éste al desarrollo de la comunidad; como católica, fundamenta su trabajo en su concepción de la comunidad universitaria como centro de su desarrollo integral; como franciscana, incorpora el cultivo de la sensibilidad, la reflexión crítica de los saberes y la actitud centrada en el servicio a los demás haciendo visible el pensamiento franciscano.²⁸

Visión de la Universidad de San Buenaventura de Cali

Acorde a sus planteamientos filosóficos y a las demandas actuales de la educación superior la Universidad de San Buenaventura será:

- Un centro de educación que forme personas y profesionales integral e interdisciplinariamente que mediante un pensamiento flexible promuevan el desarrollo humano y social.

²⁸ Ampliar información sobre la misión de la Universidad en la página 66-67 del proyecto educativo bonaventuriano.

- Una Universidad vinculada a procesos educativos previos que le permiten tener una visión compleja del proceso educativo, reflexionando sobre los desafíos y retos que el contexto impone.
- Una Universidad que asume como funciones sustantivas, la docencia, la investigación, la proyección social y el bienestar universitario.
- Una Universidad que reconoce en la evaluación y en la autoevaluación institucional, una posibilidad de mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios.²⁹

Descripción de la Facultad de Educación

- Una sección ó unidad académica dedicada al estudio de la Educación, la enseñanza y el desarrollo de estudios pedagógicos superiores, orientados a la formación de educadores a nivel de pregrado, postgrado y formación permanente o en servicio en modalidad presencial, semipresencial y a distancia de conformidad con el artículo 115 de la Ley General de Educación y el artículo 4 del decreto 709 de 1996, asimismo forma Gerontólogos cuyo campo de acción está orientado a su desempeño en áreas sociales y de la salud.
- En el nivel de pregrado se brinda formación a futuros profesionales de la educación para los diversos niveles del sistema educativo colombiano a quienes se gradúa como licenciados, en áreas específicas de la pedagogía, de la misma manera se forman Gerontólogos cuya disciplina no es de énfasis pedagógico sino Humanístico - Social.
- En postgrado forma profesionales de la educación para los diversos niveles del sistema educativo colombiano como Especialistas y Magister en núcleos básicos y especializados de la pedagogía, la didáctica y la investigación en Educación.

²⁹ Para ampliar información sobre la Visión Institucional remitirse al Proyecto Educativo Bonaventuriano, página 98-100.

Programas que se ofrecen actualmente

La Facultad de Educación ofrece cuatro (4) planes de estudio en pregrado³⁰ los cuales conducen a título profesional, en posgrado ofrece un programa de maestría en educación énfasis en desarrollo humano, una especialización en investigación educativa en contextos de docencia universitaria, igualmente ofrece varios programas de educación continua³¹.

Propósitos de la Facultad de Educación

- La Facultad tiene como propósito fundamental formar integralmente al educador satisfaciendo sus necesidades y expectativas a través de procesos educativos orientados hacia su profesionalización, perfeccionamiento y actualización docente.
- Preparar profesionales en Educación y Gerontología para que construyan y dinamicen propuestas educativas, pedagógicas y gerontológicas inspiradas en una formación para la vida, la sencillez, la fraternidad, la tolerancia, la justicia, la paz y el amor; con fe y esperanza en el futuro social y democrático del país.
- Contribuir en la formación de líderes educativos de conformidad con los objetivos y metas contemplados en el Plan Decenal de Desarrollo Educativo Colombiano 1996 - 2005 y el Plan de Atención a la Tercera Edad 1995 - 1998.
- Fortalecer los procesos de Docencia, Investigación y Servicio a través de alianzas estratégicas en términos de acuerdos, convenios e intercambios con la comunidad académica nacional e internacional.
- Promover y desarrollar proyectos de investigación en el campo de la pedagogía, la didáctica, el currículo, la educación y la gerontología mediante la consolidación de grupos

³⁰ Los programas de pregrado que se ofrecen tienen acreditación previa por el Consejo nacional de Acreditación, dichos programas son: licenciatura en educación preescolar, licenciatura en educación con énfasis en tecnología e informática, licenciatura en educación con énfasis en comercio y contaduría y gerontología.

³¹ Entre los programas actuales de educación continua que se ofrecen está el programa especial de estudios pedagógicos (forma profesionales distintos al área de la educación en el campo de la pedagogía), programa de formación en tránsito, construcción de plan de estudios, entre otros.

de investigación que articulen los resultados de la investigación con los diversos planes de estudio.

A partir de situación actual de la facultad descrita anteriormente, de los lineamientos presentados en el proyecto educativo bonaventuriano y atendiendo a los cambios administrativos y de transformación institucional³² en el cual se encuentra la Universidad de San Buenaventura, se plantea a continuación la visión para la nueva estructura de la unidad de Educación.

Formulación de la visión:

Para el año 2010 la unidad académica de educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali será reconocida en la región por la existencia de comunidades académicas que la identificarán como una unidad investigativa que ofrece excelentes programas de formación en pregrado, posgrado y en educación continua de educadores y gerontólogos, e igualmente, todos sus programas tendrán el reconocimiento de calidad por parte del Consejo Nacional de Acreditación. La Unidad de Educación como resultado de su proceso de autoevaluación claramente definido será la primera opción de formación de maestros y gerontólogos en todo el suroccidente colombiano, se distinguirá por el ofrecimiento de propuestas educativas articuladas a los proyectos de investigación que se hayan perfilado desde el contexto y que responden a las necesidades del medio presentando un gran énfasis en la promoción de valores y de formación humana. La Unidad de Educación será también el apoyo académico e investigativo para los demás programas que ofrece la universidad.

Propuesta de formulación de la misión:

La Unidad de Educación de la Universidad de San Buenaventura de Cali está dedicada al estudio e investigación de los procesos educativos y gerontológicos e igualmente dedicados

³² Ver cuadro número 1 sobre antecedentes institucionales.

a la formación de pregrado, postgrado y educación continua de educadores y gerontólogos de los más altos niveles de competitividad profesional y de compromiso social. La unidad de Educación forma profesionales íntegros capaces de reconocer y responder a las necesidades del medio a través de la formulación y ejecución de propuestas novedosas e innovadoras que tengan un impacto positivo en la resolución de problemáticas concretas en su campo de acción. Para el cumplimiento de sus metas la Unidad de Educación cuenta con una propuesta de formación centrada en los valores y en la promoción del desarrollo y la formación humana; con un talento humano comprometido e idóneo y con una infraestructura adecuada para el logro de sus objetivos de formación.

Fase 2: Analizando el contexto institucional: las oportunidades y amenazas

En esta fase se analizan los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos desde sus amenazas y oportunidades³³ para de esta manera, visualizar en forma general el entorno en el cual opera la facultad.

FACTORES	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles de ingreso económico de los aspirantes a programas en educación. • Altas tasas de interés para créditos universitarios. • Incremento en las tasas de desempleo en el país. • Bajos costos en el valor de la matrícula de programa en educación ofrecidos por otras Universidades de la región. • La ubicación de la Universidad en una zona periférica de la Ciudad hace que el transporte se dificulte para los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio con la Escuela Normal Superior Santiago de Cali para la continuación de estudios a quienes participan del ciclo complementario. • Estudios de factibilidad económica con precios más competitivos. • Mejor oferta en créditos educativos a intereses más bajos.
Factores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Avance acelerado en el desarrollo de la ciencia y la tecnología. • Ausencia de políticas institucionales en el campo de la investigación. • Carencia de plataformas tecnológicas para el acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tecnología acorde a las necesidades de la unidad. • Participación activa en la red de universidades de la región, lo que garantiza una conexión y comunicación permanente con el conocimiento.

³³ Se entiende por amenaza todo factor del ambiente externo que no permite el logro de objetivos institucionales, y por oportunidad aquellos factores que facilitan o se consideran opciones viables a realizar en el cumplimiento de los logros institucionales.

	<p>adecuado y pertinente a la educación virtual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de acceso a través de Internet e intranet a la base de datos pro-quest. • Participación activa en el parque tecnológico de la Umbría y Parquesoft. • Desarrollo de un programa educativo en tecnología e informática. • Desarrollo de procesos de comprensión de la tecnología y la informática en el campo educativo. • Diseño y producción de artefactos, procedimientos y sistemas tecnológicos puestos al servicio de la educación.
Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Evidentes políticas gubernamentales que afectan la dignificación de la profesión docente. • Continuos cambios en la normatividad pertinente a la educación, que se evidencia en la ausencia de una adecuada y pertinente planificación educativa. • Ausencia de criterios que posibiliten una preparación previa para asumir el ALCA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de convenios interinstitucionales con diversos organismos nacionales e internacionales vinculados con el sector educativo. • Vínculos permanentes y activos con la Asociación Colombiana de Facultades de Educación. • Reconocimiento en el medio externo por las acciones desarrolladas por la Unidad, lo que posibilita establecer alianzas con otras instituciones educativas nacionales e internacionales de alta calidad. • Miembros activos de otros organismos tales como Asociación Iberoamericana de Educación Superior Abierta y a Distancia y la Asociación Colombiana de Educación Superior Abierta y a Distancia. • Relaciones de la universidad con la Comunidad Económica Europea y el Tecnológico de Monterrey
Factores Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de la Universidad en una zona de baja tolerancia por presencia ocasional de grupos armados ilegales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica de la Universidad, en una zona agradable por su naturaleza y el campus universitario. • Carencia de Facultades de Educación en el suroccidente del país. • Influencia que han tenido los egresados en zonas como Buenaventura, Tulúa, Cartago, Palmira y los Departamentos de Nariño y Putumayo. • Amplias vías de acceso a la universidad.
Factores Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Altos grados de desempleo en la región. • La población captada por la universidad corresponde a 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene claramente establecido el perfil social, económico, geográfico y cultural tanto de los estudiantes

	estratos medio, medio alto y alto.	como de los egresados de la Unidad. <ul style="list-style-type: none"> • Se conoce el estilo de vida de los miembros que hacen parte de la Unidad.
--	------------------------------------	--

Fase 3: Evaluando internamente la Unidad de Educación: fortalezas y debilidades

En esta fase se plantean los aspectos académicos y administrativos desde sus fortalezas y debilidades en la Unidad académica de educación, teniendo así, una visión macro de la capacidad de gestión de ésta. Estas fortalezas y debilidades han sido identificadas desde los resultados obtenidos en la tabulación de los instrumentos de la presente investigación (Ver resultados en anexos 6 y 7), cuyo análisis, representado en la relación del modelo teórico con el modelo real (Ver cuadro No.3) permite establecer las relaciones entre las prácticas cotidianas y reales de la Unidad académica y su significación desde el referente teórico planteado en la presente investigación.

En consecuencia, se significan las fortalezas como aquellas prácticas administrativas y/o académicas que coinciden esencialmente con la propuesta teórica sobre flexibilidad académica o administrativa, según sea el caso; y, las debilidades como aquellas prácticas que no coinciden con los presupuestos teóricos que se han trabajado en esta investigación.

En lo académico, por ejemplo, se encuentran prácticas que atienden las necesidades cognitivas y temporales específicas de los estudiantes, lo cual representa planeación, organización, participación activa, diversidad de medios didácticos y pertinencia entre el desarrollo del aula y las tendencias educativas actuales; dichas prácticas son la representación tangible de los presupuestos teóricos para la variable de formación docente: “La flexibilidad como mediador en las transformaciones generadas en el campo científico y social, transforma igualmente las demandas en la formación de los profesionales” y la

correspondiente a la propuesta formativa de la Unidad académica: “ En los nuevos escenarios educativos se duda de los antiguos y nuevos paradigmas, situación que invita a pensar nuevas y diversas lógicas de formación”.

En lo administrativo, entre otros aspectos, se encuentra que respecto a los niveles de autoridad desde la propuesta teórica se indaga sobre prácticas que generen mecanismos de empoderamiento de las unidades tendientes a generar autonomía, sinergia institucional y trabajo en equipo para configurar una cultura organizacional abierta, dinámica y prospectiva con niveles de mando horizontal permeados por la comunicación y la confianza en cada uno de sus miembros, y desde la dichas prácticas se encuentra que existe alta centralización del poder y carencias en procesos organizacionales autónomos, por lo que se trata como una debilidad.

Siendo ésta la lógica de la vinculación de los resultados de las encuestas (anexos 6 y 7), a la relación entre los modelos teórico y real y a la sistematización final alrededor de Fortalezas y debilidades, se encuentra a continuación, la consolidación del análisis pertinente.

ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACADÉMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Se atienden las necesidades cognitivas y temporales específicas de los estudiantes, situación que representa planeación, organización, participación activa, diversidad de medios didácticos y pertinencia entre el desarrollo del aula y las tendencias educativas actuales. • La evaluación es de carácter formativo permitiendo la autonomía y la toma de decisiones, su aplicación se hace a partir de diversas estrategias que llevan a la confrontación permanente. La evaluación respeta los procesos individuales de apropiación del conocimiento por parte de los estudiantes. • Se presenta una relación mediada por el respeto, el diálogo y la cordialidad reconociendo a sus actores como interlocutores válidos • En la información sistematizada subyace la aceptación de la comunidad por la propuesta formativa de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensayo y proyecto Integrador. Esta estrategia de aprendizaje no aplica a todos los estudiantes encuestados. Esta estrategia es evaluada por los estudiantes como pertinentes y como una posibilidad de poner en práctica los conocimientos que a nivel teórico tienen haciendo un acercamiento a las de los contextos en los cuales se desempeñan. Algunos docentes no presentan criterios claros para el desarrollo y evaluación del ensayo y el proyecto integrador, situación que puede darse debido al desconocimiento

	<p>facultad, encontrando en ella la posibilidad de darle sentido a la profesión docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A nivel institucional se denota muy poca relación y cercanía de los directivos con profesores y estudiantes. • Talento humano altamente cualificado y con un excelente trabajo interdisciplinario; vinculación de la Facultad en procesos de formación de docentes a través de la Maestría y educación continua; Desarrollos importantes en cuanto a la didáctica y la pedagogía. 	<p>del docente o a su poca asertividad en su aplicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es necesario la incorporación de modelos de aprendizaje más participativos e interdisciplinarios que permitan incrementar los debates en clase e iniciar verdaderos procesos investigativos. • Profesores no cualificados para asumir un proceso de flexibilidad • Falta mayor dinámica en las actividades que desarrollan. No dan a conocer las actividades que desarrollan; Bajo número de estudiantes matriculados; No cuentan con proyectos de investigación en marcha.
ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • En la Facultad existen buenas relaciones manifestadas en una comunicación abierta mediada por el respeto y la cordialidad • Se reconoce que la comunicación verbal y escrita en general es oportuna, pertinente y clara, mediada por el respeto y ajustada a las necesidades • Atención al cliente, comunicación clara y oportuna, autonomía y trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel institucional se denota muy poca relación y cercanía de los directivos con profesores y estudiantes. • Los estudiantes no reconocen como una opción de flexibilidad la escogencia de sus horarios, • No se conoce la estructura organizativa de la Facultad, en Organigrama ni los niveles de autoridad. • Carencia de una cultura organizacional. • Centralización del poder. • Falta de autonomía.

Fase 4: Integrando el análisis externo e interno: el análisis DOFA

En esta fase se realiza una integración de las fases tres y cuatro cruzando la información recogida en la matriz DOFA para luego formular los diferentes proyectos estratégicos que debe realizar la Unidad de Educación para responder a las necesidades del entorno.

Una clara comprensión del estado y desarrollo de una Unidad académica, está representada, por un lado, en las Oportunidades y amenazas que caracterizan el contexto; y de otro lado,

por las fortalezas y debilidades como representación de sus condiciones internas, situación que permite reconocer la dimensión real de la Unidad académica, sus retos, posibilidades y proyección.

Tanto las oportunidades y amenazas como las fortalezas y debilidades se reconocen en la unidad académica mediante algunas variables, cuyas relaciones, siempre cambiantes permiten reconocer la lógica interna de aquella; en consecuencia, y atendiendo a los resultados que arrojó el análisis de los datos recogidos en la presente investigación, a continuación se plantean las variables que circulan en la Unidad Académica de Educación:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación educativa del sistema • Transformación institucional • Facilidad de convenios interinstitucionales • Posibilidad de convenios entre unidades académicas. • Posicionamiento de la institución en escenarios locales y nacionales. • Modalidad semipresencial • Formación de profesionales diversos en aspectos pedagógicos. • Búsqueda de identidad pedagógica nacional. • Vinculación de las Oficinas de Postgrados y Educación Continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo Nivel de ingresos de la población interesada. • Políticas del Ministerio de Educación Nacional. • Nivel de aceptación social de la profesión • Poca publicidad y mercadeo de los servicios de la Unidad Académica de Educación. • Poco conocimiento de las competencias básicas de la Unidad. • Poca existencia de escenarios para la discusión académica. • Bajo nivel de autonomía de la Unidad en el contexto universitario. • Poco conocimiento a nivel institucional de las fortalezas de la Unidad. • Insuficiente apoyo a la investigación en aspectos educativos. • No participación activa en la asignación de presupuesto.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Visión prospectiva de la formación pedagógica • Manejo de la incertidumbre y Trabajo en equipo. • Normas y procesos administrativos definidos • Adecuada administración de recursos físicos aportados por la Institución. • Alta disposición del personal vinculado para aceptar sugerencias y transformaciones. • Búsquedas permanentes en nuevas metodologías y procesos académicos. • Propuesta curricular integrada y flexible. • Talento humano idóneo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad académica medianamente consolidada. • Propuestas académicas que no cuentan con una propuesta administrativa pertinente. • Mínimo desarrollo investigativo • Ausencia de publicaciones • Deficiente seguimiento y administración del personal • Inexistentes proceso de cualificación de personal • Poca definición en el modelo de gestión. • Inexistencia de propuesta sobre créditos. • Poco apoyo institucional para la puesta en marcha de nuevas propuestas a nivel de Pregrado, especialización y/o Maestría.

A partir del análisis anterior puede decirse que hay ausencia de un modelo de gestión para la Unidad académica de Educación, lo cual, convierte sus acciones en actividades dispersas que difícilmente responden a su Misión y Visión.

Para dar respuesta a lo anterior, se definen a continuación los proyectos estratégicos que recuperan algunas de las actividades que se realizan en la facultad y que han sido reconocidas como flexibles, igualmente dichos proyectos se convierten en los procesos propios de la unidad a nivel macro, procesos que deben ser bien delimitados y tener claridad en su planeación para de esta manera garantizar el buen desarrollo de los mismos. Dichas actividades integradas a nuevas propuestas mediante una estructura académico administrativa basada en el principio de la flexibilidad, responderán de manera asertiva a las necesidades del entorno, a los lineamientos del Proyecto Educativo Bonaventuriano y a la propuesta formativa de la Facultad.

Fase 5: Formulando las estrategias y las tácticas

En esta fase se formulan los diversos proyectos estratégicos que deben realizarse en la Unidad de educación para responder a sus necesidades, estos proyectos surgen a partir de las debilidades y fortalezas encontradas en el análisis realizado a la tabulación de los instrumentos aplicados en la presente investigación, así:

- **Relación y proyección de la Unidad de Educación con el medio social y profesional.** Este proyecto se propone para dar solución a la debilidad administrativa encontrada, representada en la falta de autonomía de la unidad académica pero, vinculando esta autonomía al proceso de conocimiento social de la labor desempeñada por la Unidad.
- **La investigación como posibilitadora de cambio.** Es un proyecto pensado para incorporar con mayor fuerza el talento humano vinculado a la Unidad y la propuesta curricular vigente, situaciones éstas que fueron reconocidas en el análisis de la

información como fortalezas. En el mismo sentido, permite solucionar la debilidad académica representada en que los docentes en su mayoría no cuentan con proyectos de investigación en marcha y la necesidad de imprimir mayor dinámica a las actividades académicas.

- **Revisión del currículo.** Este proyecto se plantea, por un lado para atender a las demandas de reestructuración curricular de la Universidad, enmarcadas en la búsqueda de excelencia y flexibilidad, situación que facilita la operativización de los resultados de esta investigación; y, de otro lado garantiza la vinculación explícita y asertiva de la estructura administrativa con la estructura académica, situación que se reconoció como una debilidad en este estudio.
- **Adecuación de una nueva estructura administrativa para la unidad de educación.** Este proyecto, centrado en la estructura administrativa permite la vinculación académico-administrativo que se constituyó en el eje de trabajo de la presente investigación y atiende a la debilidad representada en que no existe formalmente una estructura administrativa flexible que soporte la labor académica de la Unidad de Educación.
- **La Docencia como uno de los ejes de desarrollo del principio de flexibilidad.** Este proyecto permite vincular el talento humano perteneciente a la Unidad académica de Educación a procesos de mejoramiento continuo en la labor de Docencia que se ha encontrado es la que tiene el mayor tiempo de dedicación; por lo que involucra evaluación y cualificación permanente de docentes, lo cual permite óptimos resultados desde la flexibilidad académica propuesta

En consecuencia, el plan estratégico contiene el nombre del proyecto, objetivo, estrategia, táctica, plazo y responsables³⁴; estos proyectos permiten hacer observables las categorías Flexibilidad académica y Flexibilidad administrativa –ejes de la presente investigación-, a través de las variables que dan cuenta de dichas categorías de la misma forma permite identificar los procesos propios sobre los cuales debe funcionar la unidad.. Por lo tanto, las relaciones entre los presupuestos teóricos que soportan la propuesta y los proyectos planteados como la estrategia para desarrollar una estructura académico-administrativa flexible se vehiculizan mediante las variables y categorías que constituyen el referente teórico. Los proyectos propuestos quedan de la siguiente forma:

³⁴ Estos aspectos son referenciados por Luis Ernesto Romero en su libro Una Aproximación a la Modernización de la Dirección Universitaria en donde define el objetivo como la meta a alcanzar, la estrategia como el enunciado que define un curso de acción futura para el logro de los objetivos, la táctica como el conjunto de actividades que permiten llegar al objetivo y cumplir la estrategia, el plazo como el horizonte de tiempo contemplado para ejecutar en forma definitiva el proyecto y los responsables como la unidad organizacional, la persona o equipo líder de la estrategia

CATEGORIA	VARIABLE	PROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PLAZO	RESPONSABLE		
Flexibilidad académica	<p>- Organización de las relaciones entre unidades académicas alrededor del conocimiento y su articulación al contexto</p> <p>-Incremento de las funciones de investigación</p> <p>- Desarrollo de la capacidad crítica y autocrítica</p> <p>- Mayores oportunidades de aprendizaje.</p>	1. Relación y proyección de la Unidad de Educación con el medio social y profesional	Posicionar la unidad académica a través del desarrollo de prácticas sociales que respondan de manera efectiva a las necesidades del contexto.	Transformación de la práctica comunitaria a práctica social	Revisión de la propuesta de práctica. Conceptualización de la nueva propuesta. Diseño, implementación y evaluación de la propuesta.	1 semestre	Equipo técnico		
Flexibilidad administrativa	<p>Descentralización</p> <p>Interdependencia con el medio</p> <p>-Participación y trabajo en equipo.</p>			Integración de las áreas de investigación y prácticas pedagógicas.	Revisión y análisis de las propuestas de práctica pedagógica y de investigación. Elaboración de estrategias de trabajo para la articulación de las prácticas y de la investigación. Puesta en marcha de la nueva propuesta.			1 semestre	Equipo técnico
				Realización de convenios y contratos interinstitucionales para la prestación de servicio educativo.	Ofrecimiento de programas de educación en el área de plan de estudios, formación en tránsito, pedagogía infantil. Legalización y puesta en marcha de convenio de prestación de servicios para ampliación de cobertura con la Escuela Normal Superior Santiago de Cali. Fortalecimiento del convenio de cobertura con la ENSSC. Participación en seminarios, talleres, ponencias y eventos académicos donde se de a conocer el trabajo que la Facultad realiza.			1 año	Decano Secretario Académico Departamento Financiero y Administrativo de la USB

<p>Flexibilidad académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de formas de trabajo más participativo y cooperativo. - Estructura curricular flexible. - Participación en comunidades académicas reconocidas -Organización de las relaciones entre unidades académicas alrededor del conocimiento y su articulación al contexto. 	<p>2. La investigación como posibilitadora de cambio.</p>	<p>Consolidar la investigación en la Unidad Académica.</p>	<p>Potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje de la Unidad académica a través de la investigación</p>	<p>Fortalecimiento de grupos de investigación Recuperación de situaciones problemáticas en el campo educativo Definición de proyectos de investigación. Ejecución de proyectos. Publicación de resultados, participación en eventos académicos. Articulación con el Centro General de Investigaciones para generar proyectos interdisciplinarios Articulación de los resultados investigativos a la propuesta curricular de la Unidad Académica</p>	<p>2 años</p>	<p>Grupos de investigación Comité curricular de la Unidad Equipo técnico</p>
<p>Flexibilidad administrativa</p>	<p>Altos niveles de gestión</p> <p>Interdependencia con el medio</p> <p>-Participación y trabajo en equipo.</p>						

<p>Flexibilidad académica</p>	<p>-Presencia de procesos interdisciplinarios</p> <p>- Desarrollo de la capacidad crítica y autocrítica</p>		<p>Unificar criterios de la perspectiva pedagógica institucional</p>	<p>Búsqueda de identidad pedagógica institucional</p>	<p>Revisión bibliográfica del marco teórico (pedagogía, pensamiento franciscano)</p> <p>Recuperación y sistematización de las prácticas de enseñanza de la USB.</p> <p>Reconstrucción de la propuesta pedagógica franciscana de la USB</p> <p>Puesta en marcha de la propuesta pedagógica en cada una de las Facultades.</p>	<p>1 año</p>	<p>Equipo técnico</p>
<p>Flexibilidad Administrativa</p>	<p>-Unidades autónomas y empoderadas</p> <p>- Canales de comunicación ágiles, abiertos y permanentes.</p>						

<p>Flexibilidad académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de procesos interdisciplinarios - Generación de formas de trabajo más participativo y cooperativo. - Estructura curricular flexible. - Participación en comunidades académicas reconocidas. 	<p>3. Revisión del currículo</p>	<p>Identificar los niveles de pertinencia y flexibilidad presentes en la propuesta curricular actual.</p> <p>Proponer nuevas alternativas de estructuración curricular.</p> <p>Diseñar una estrategia administrativa que permita la puesta en marcha de la propuesta curricular.</p>	<p>Fundamentación del currículo</p>	<p>Revisión de la propuesta curricular actual</p> <p>Contrastación de la propuesta curricular actual con las necesidades y tendencias del contexto, con la misión y visión Institucional.</p> <p>Reconocimiento de las demandas que la propuesta curricular realiza a la estructura administrativa de la USB</p> <p>Ajustes.</p>	<p>3 meses</p>	<p>Comité curricular Coordinadores de eje temático</p> <p>Equipo técnico</p>
<p>Flexibilidad administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Esquema organizativo flexible. - Unidades autónomas y empoderadas - Altos niveles de gestión - Canales de comunicación ágiles, abiertos y permanentes. <p>Diversificación del ingreso</p> <p>Descentralización</p>			<p>Definición de la identidad profesional</p>	<p>Reconocimiento de los propósitos de formación</p> <p>Definición de competencias profesionales</p> <p>Ajustes al perfil profesional</p>	<p>1 mes</p>	

				Organización y estructuración curricular	Revisión de planes de estudio y ejes temáticos en coherencia con las propuestas de formación. Delimitación de los propósitos de las etapas de formación. Reconocimiento de aspectos flexibles que dinamicen la estructura.	1 semestre	
				Evaluación curricular	Evaluación de contexto Evaluación de entrada Evaluación de proceso Evaluación del producto por etapa de formación	1 semestre	Comité curricular Equipo técnico
Flexibilidad académica	<p>- La estructura académica flexible permite la producción y reproducción de conocimiento.</p> <p>- Presencia de procesos interdisciplinarios</p> <p>- Modelo organizacional abierto, dinámico, polivalente.</p> <p>- Mayor articulación estructural intra e Inter programas</p>	4. Adecuación de una nueva estructura administrativa para la unidad de educación.	<p>Analizar desde una perspectiva teórica el tipo de estructura administrativa que se requiere implementar, acorde a las necesidades del currículo y del principio de flexibilidad.</p> <p>Establecer los niveles jerárquicos propios de la nueva estructura administrativa de la unidad de educación.</p> <p>Identificar las funciones básicas de quienes asumirán el manejo administrativo de la unidad.</p>	Fundamentación teórica sobre las formas de organización administrativa que den sustento a una unidad académica.	<p>Revisión bibliográfica</p> <p>Análisis de estructuras administrativas acordes a las necesidades de la unidad académica.</p> <p>Seleccionar la estructura que posibilite implementar la nueva estructura curricular fundamentada en el principio de la flexibilidad.</p> <p>Articulación de la estructura seleccionada a la Facultad que la acogerá.</p>	2 meses	Equipo técnico Comité curricular

Flexibilidad administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Esquema organizativo flexible. - Unidades autónomas y empoderadas - Altos niveles de gestión - Canales de comunicación ágiles, abiertos y permanentes. -Diversificación del ingreso Descentralización Interdependencia con el medio -Participación y trabajo en equipo 			Establecimiento de los niveles jerárquicos	Definición de los cuadros directivos y administrativos de la unidad académica. Análisis de las relaciones horizontales y verticales identificadas. Elaboración del nuevo organigrama.	1 mes	Equipo técnico Comité curricular
					Asignación de funciones básicas	Análisis de las funciones que deben asumir los nuevos miembros del equipo que conformará la unidad. Definición de los roles que desempeñarán. Elaboración del manual de funciones.	2 meses

Flexibilidad académica	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la capacidad crítica y autocrítica - Mayores oportunidades de aprendizaje. - Generación de formas de trabajo más participativo y cooperativo. - Estructura curricular flexible. 	5. La Docencia como uno de los ejes de desarrollo del principio de flexibilidad.	<p>Analizar la importancia que tiene el ejercicio docente en el desarrollo de una política de flexibilidad al interior de la unidad académica de educación.</p> <p>Sensibilizar al docente hacia la cultura de la flexibilidad a través de procesos de formación permanente.</p>	Evaluación de docentes	<p>Análisis del perfil de los docentes que actualmente se encuentran vinculados con la unidad de educación.</p> <p>Revisión de los procesos pedagógicos que asumen los profesores en su ejercicio docente.</p> <p>Establecer la incidencia que tiene el ejercicio docente en la apropiación del conocimiento por parte del estudiante.</p>	1 mes	Equipo técnico
Flexibilidad administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación ágiles, abiertos y permanentes. - Diversificación del ingreso <p>Descentralización</p> <p>Interdependencia con el medio</p> <p>Participación y trabajo en equipo</p>			Cualificación de los docentes	Implementar procesos de cualificación permanente de los docentes en torno al proceso pedagógico sustentado por créditos académicos, evaluación por competencias y la flexibilidad curricular.	1 año	Decanatura Secretaría Académica. Equipo técnico

Con el diseño de las fases anteriores y la definición de los proyectos estratégicos se han identificado las acciones concretas que la Unidad de Educación debe iniciar perfilando la estructura que se requiere para su ejecución. A continuación se presenta la perspectiva estructural que se propone para el funcionamiento de la Unidad de Educación.

3.2. Perspectiva estructural

En la definición clásica, la estructura organizacional es un sistema de relaciones formales que determina las líneas de autoridad (quién rinde cuentas a quién) y las tareas asignadas a los individuos y a las unidades (quién hace qué tareas y en qué departamento). La dimensión vertical de la estructura organizacional indica quién tiene autoridad para tomar decisiones y quién debe supervisar a qué subordinados. La división horizontal es la base de la división del trabajo en puestos y tareas específicos y de la asignación de puestos a las distintas unidades, como, por ejemplo, departamentos o equipos.

Las organizaciones contemporáneas deben adaptarse al medio cambiante, pero manteniendo alguna regularidad estructural; la estructura debe ser sencilla y flexible, con mayor descentralización y con sistemas de información más directos y accesibles, que mejoren la comunicación.

El modelo de organización moderno se proyecta con base en equipos, con menos jerarquía, con responsabilidad compartida y con equilibrio de poder dinámico.

Los sectores descentralizados son modulares, autónomos e independientes, pero con interdependencia asegurados por un mínimo de valores comunes.

3.2.1. Estructura organizacional a nivel Institucional

En cumplimiento de los requerimientos formativos (institucionales, disciplinares, normativos), que establecen sus propósitos y objetivos, la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales presenta una organización administrativa en coherencia con la estructura de la institución (Organigrama Universidad de San Buenaventura – Anexo 8).

La Universidad de San Buenaventura, como institución de Educación Superior, asume:

- Como funciones sustantivas:
 - **La docencia**, que tiene como fin la formación académica para el desarrollo integral de estudiantes y profesores.
 - **La investigación**, para la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.
 - **La proyección social**, para contribuir con el medio local regional y nacional mediante programa de cooperación y de relación directa con la sociedad.
 - **El bienestar institucional**, para orientar el desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo.
- Asume las funciones sustantivas desde su identidad institucional como *Universidad*, como *Universidad Católica*, como *Universidad Católica Franciscana*.³⁵
- Orienta la organización, administración y gestión al servicio de las funciones sustantivas.³⁶

3.2.2. Estructura organizacional académico – administrativa de la Facultad de humanidades y ciencias sociales.

Dentro del proceso de reestructuración administrativa³⁷ que está realizando la Universidad, se estableció la creación de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, la cual, se compone de unidades básicas que son: una unidad de educación (actual Facultad de Educación), una unidad de formación y desarrollo humano (actual Departamento de formación y desarrollo humano), una unidad de psicología (actual Facultad de Psicología), una unidad de centro de desarrollo comunitario, una unidad de desarrollo integral(actual centro clínica de lo social) y una secretaría académica.

En la lógica de la nueva reestructuración se quiere contar con una facultad de Humanidades y Ciencias Sociales que aglutine a las facultades y unidades antes mencionadas. Cada una

³⁵ Al respecto se puede consultar y ampliar información en el Proyecto Educativo Bonaventuriano.

³⁶ Puede consultarse el estatuto orgánico de la Universidad de San Buenaventura de Cali.

³⁷ Ver Tabla No. 1 Antecedentes institucionales, página 11 de este documento.

de estas unidades dependerá administrativamente de la decanatura de humanidades y a su vez, la decanatura dependerá de la Rectoría y la Dirección Académica General de la Universidad.

La Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales dentro de su propuesta de estructura administrativa presenta niveles de jerarquía, responsabilidades y dinámicas generales de funcionamiento desde la concepción del Organigrama Circular³⁸, de tal forma que se señala la importancia de los niveles jerárquicos sin representar líneas de mando verticales. Se trata de una estructura corresponsable, en la cual se asumen tareas según las competencias de cada integrante.

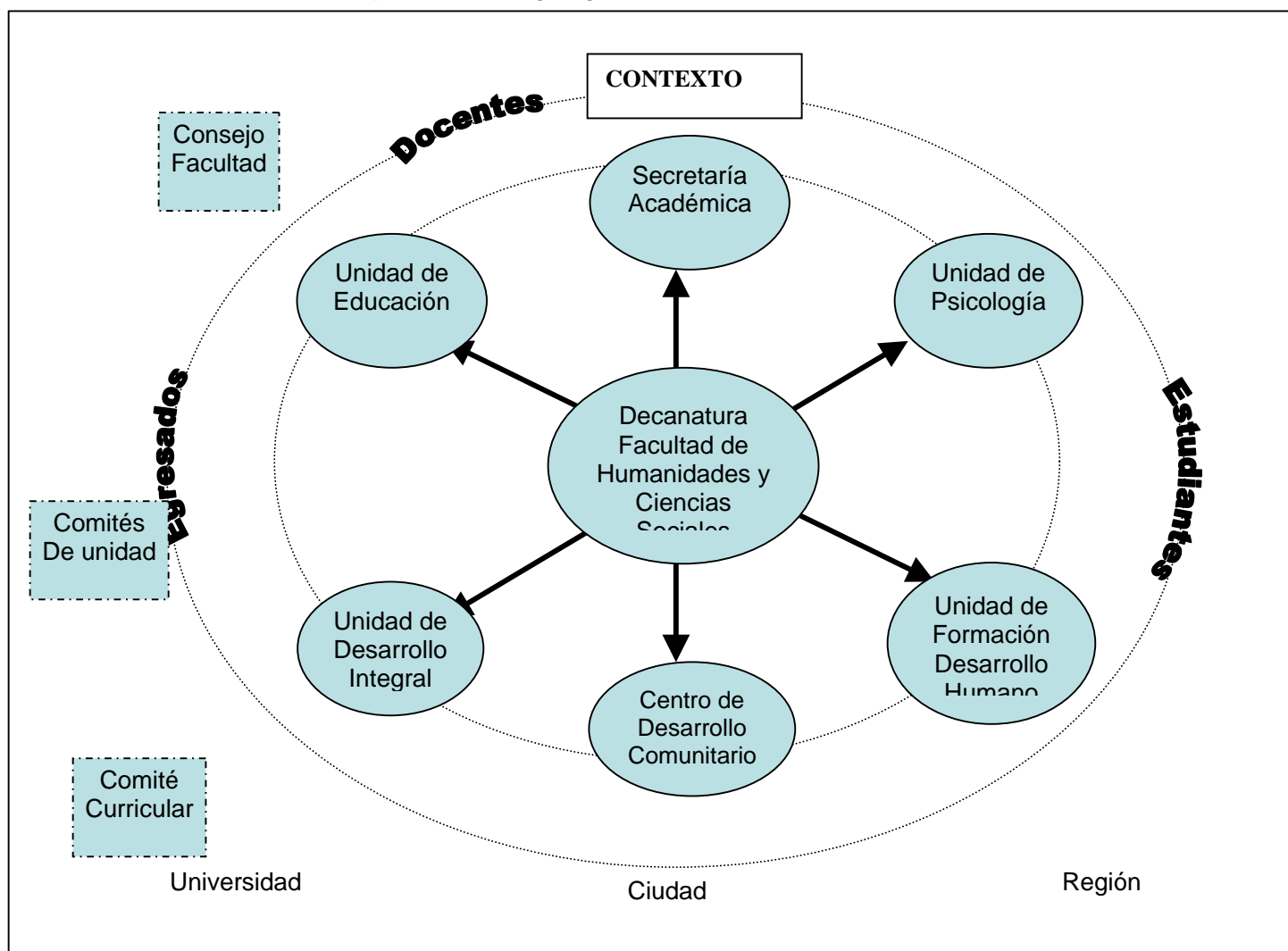
En el centro del organigrama se presenta la autoridad máxima de la Facultad que es la Decanatura, y alrededor están representadas cada una de las unidades propuestas, cada unidad hace parte del mismo nivel jerárquico en la organización y corresponden al cargo de Direcciones. De cada unidad se desprende una línea continua que representa relaciones de autoridad entre la decanatura y las unidades, y a la vez, se han trazado líneas punteadas que representan relaciones de corresponsabilidad en el trabajo en equipo sin incidencia de autoridad de una unidad con otra.

A un lado de la estructura se presentan tres cuadros limitados por líneas punteadas, donde se han ubicado el Consejo de Facultad, el Comité Curricular y los Comités de Unidad como órganos de trabajo de la facultad. Estos comités tienen tareas y compromisos específicos y a ellos pertenecen los miembros de la facultad según su competencia.

³⁸ Este tipo de organigrama está formado por un círculo central, que corresponde a la autoridad máxima de la organización y alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de autoridad, iguales entre sí, los cuales, se ligan con líneas que representan canales de relación y responsabilidades, como se plantea en “Elementos de administración” de José Antonio Fernández Arena.

Todos los diferentes niveles jerárquicos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, desarrollan sus funciones a partir de frentes de trabajo como formación en pregrado, formación en postgrado, educación continua y servicios y proyectos especiales³⁹. Aparecen también en el organigrama dos círculos concéntricos en los cuales están ubicados los docentes, los estudiantes, los egresados y el contexto.

A continuación se presenta el organigrama:



Organigrama Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Fuente: Documento de propuesta de estructura para la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales presentado a la Dirección Académica General de la Universidad de san Buenaventura de Cali.

³⁹ Entiéndase por servicios y proyectos especiales las asesorías en los diversos campos de las humanidades y las ciencias sociales, los proyectos de investigación, las prácticas académicas y de proyección social, los servicios del centro comunitaria y de clínica de lo social.

Como puede observarse en la estructura propuesta para la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales aparecen diferentes indicadores que denotan la presencia de flexibilidad en la concepción administrativa asumida, lo cual, se evidencia en la representación del organigrama; dichos elementos representativos de flexibilidad son:

- La presencia de líneas de autoridad horizontales acompañadas de procesos de corresponsabilidad.
- La conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las funciones propias de cada unidad.
- La descentralización de poderes y el liderazgo compartido en el desempeño de tareas de la facultad, esto acompañado de procesos sinérgicos que hacen viable la estructura circular que representa la organización administrativa de la facultad.
- Una estructura flexible que permite la movilidad de los miembros y no permite la consolidación de cargos meramente burocráticos, pues en dicha estructura los cargos como tal, son compartidos con corresponsabilidad de las personas que hacen parte de cada unidad.

Los anteriores elementos permiten una articulación coherente con la propuesta, que para la facultad de educación, se propondrá en el numeral 3.2.3 pues lo que se busca con la realización de la presente investigación es precisamente proponer sistemas de administración flexibles que se articulen a los procesos de transformación institucional que está realizando actualmente la Universidad y de esta manera contribuir con la calidad de los procesos académicos y administrativos.

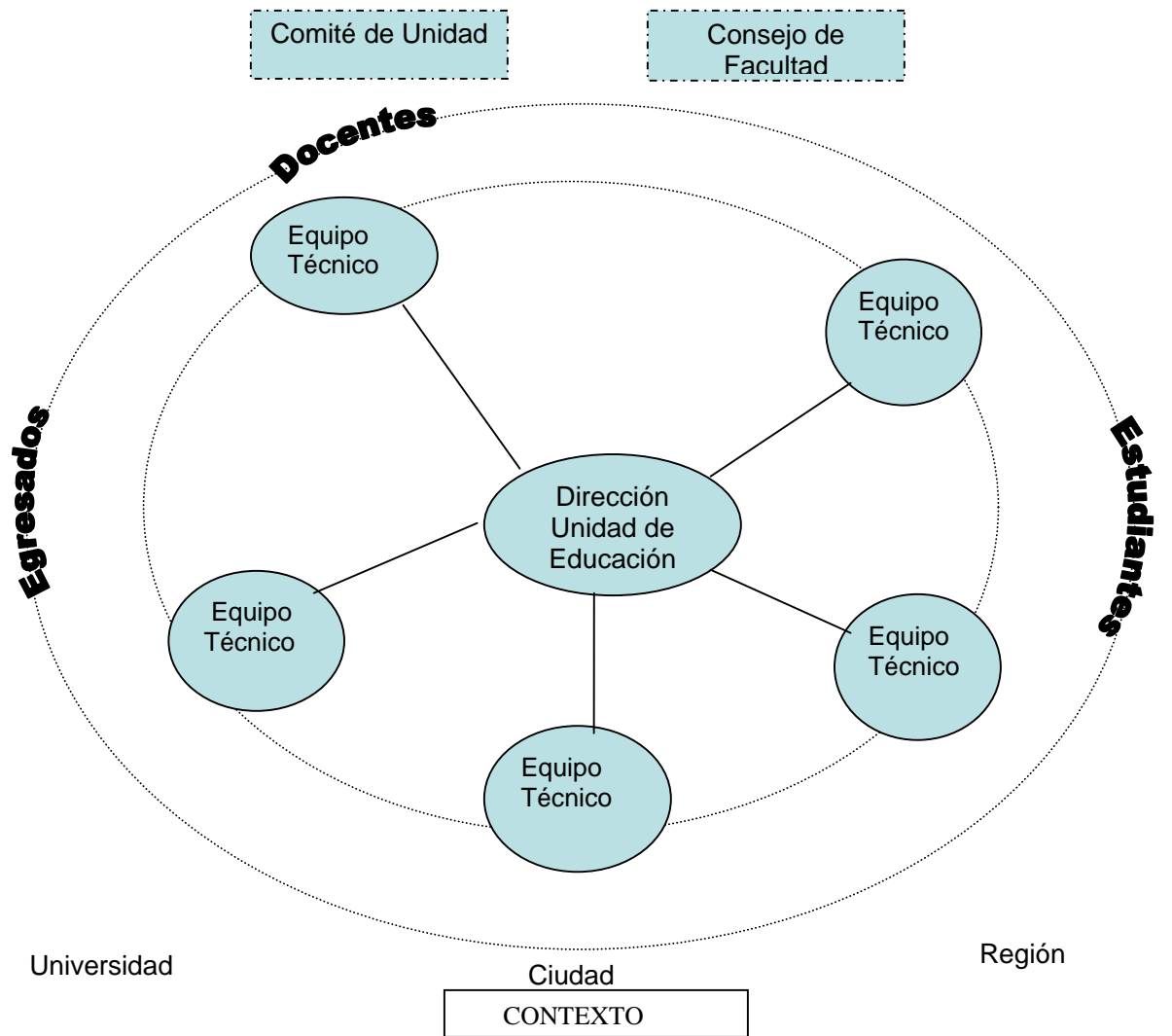
Dentro de esta estructura de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, se ubica la Unidad de Educación (Antigua Facultad de Educación), para la cual, se presenta la siguiente propuesta de estructura administrativa partiendo del principio de la flexibilidad y de los elementos básicos de la dirección moderna como ejes articuladores de la propuesta.

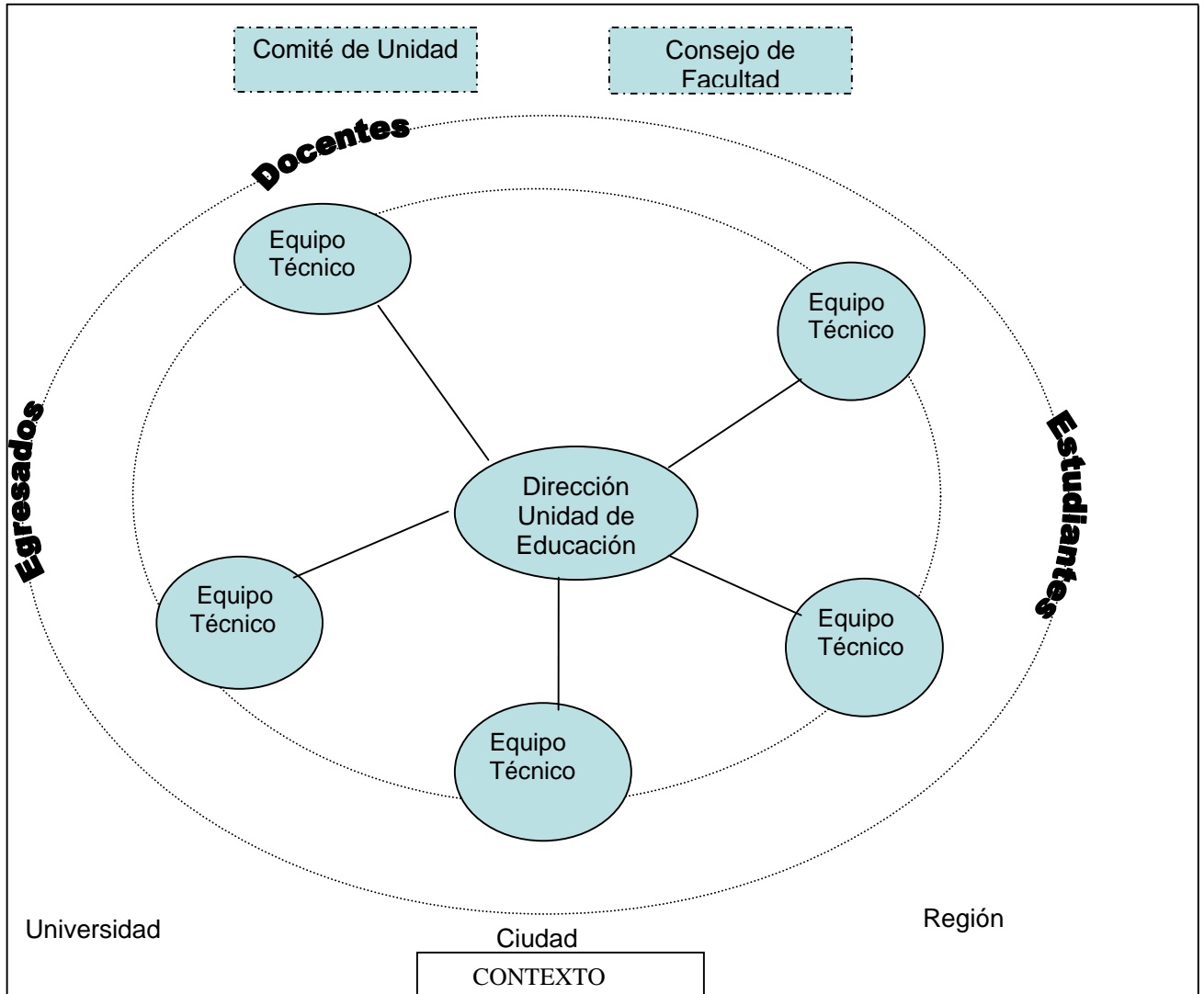
3.2.3. Estructura organizacional académico – administrativa para la unidad de educación.

3.2.3.1 División del trabajo, líneas de mando y niveles de jerarquía

A continuación se presenta la estructura organizacional académico – administrativa para la unidad de educación, la cual ha sido construida a partir de los resultados de la presente investigación. En ella se representan los niveles de jerarquía, las líneas de mando y la división del trabajo propuesta para llevar a cabo los proyectos planteados que representan a su vez, los procesos propios que debe desarrollar la Unidad de educación. En primer lugar se representa la estructura por medio del organigrama, luego se hace una explicación del mismo y por último un análisis ponderando los elementos de flexibilidad presentes en él.

— **Representación de la estructura (Organigrama)**La representación de la estructura a partir de su organigrama es la siguiente:





Organigrama propuesto para la Unidad de Educación a partir de la realización de la presente investigación.

La estructura académico administrativa planteada para la Unidad de Educación incorpora en su diseño la misma lógica organizacional de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, en la cual, se parte del concepto de flexibilidad académica y administrativa y de los principios básicos de la Dirección moderna presentados en el marco teórico de la presente investigación y que son representados en la dinámica del organigrama circular.

La estructura cuenta con un(a) director(a) de Unidad y equipos de trabajo representados en un Comité de Unidad, un Consejo de Facultad y diversos equipos técnicos.

- Niveles de jerarquía

En el centro del organigrama aparece la dirección de la unidad de educación quien es la autoridad máxima de la unidad que a su vez, reporta y depende de la decanatura de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales tal como puede observarse en el numeral 3.2.2 de la presente investigación. Alrededor de la dirección de la Unidad de educación se encuentran ubicados círculos que representan los diferentes equipos técnicos que conforman la estructura de la unidad de educación, dichos equipos técnicos están dependiendo de la dirección de la unidad a través de líneas continuas de mando que no implican necesariamente niveles jerárquicos de autoridad sino de corresponsabilidad en las tareas asignadas, igualmente todos los equipos técnicos, cuentan con los mismos niveles de relación con la dirección de la unidad y ellos a su vez, se encuentran articulados por líneas punteadas que representan los mismos niveles de corresponsabilidad, autoridad y autonomía sin prevalecer niveles de autoridad entre ellos.

El organigrama presenta un círculo concéntrico que articula los docentes, los estudiantes y egresados que son la razón de ser de la unidad y para quienes se programan las diversas actividades y proyectos. Todo el organigrama aparece delimitado por un cuadro de líneas continuas que representa el contexto directo en el cual se mueve la unidad.

Igualmente a un lado del organigrama, aparecen dos cuadros punteados que representan los órganos consultivos de la unidad como son el comité de unidad y el consejo de Facultad a los cuales pertenecen los miembros de la unidad según sus competencias y cumpliendo la función de establecer políticas y lineamientos para el trabajo en equipos técnicos.

— División del trabajo

A continuación se presentan y definen cada uno de los estamentos constitutivos del organigrama:

- **Dirección de Unidad**

La dirección de la unidad tiene como función específica planear, organizar, coordinar y evaluar los procesos académicos y administrativos implicados en las funciones de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional de la unidad de educación, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, los objetivos propios de la Unidad de Educación y las políticas y lineamientos de orden legal e institucional.

Perfil requerido -competencias básicas- para el director (a) de la unidad de Educación

- Manejo de la flexibilidad como principio relacional en todas las actividades a su cargo.
- Capacidad para el desarrollo de proyectos y actividades en forma cooperativa, fortaleciendo el trabajo mediante equipos técnicos de trabajo, flexibles, intercambiables, que aparecen y desaparecen atendiendo a las necesidades de la unidad.
- Habilidad para diseñar y construir escenarios en los cuales las personas expanden continuamente su aptitud para comprender y clarificar la complejidad de los procesos a su cargo.
- Manejo del conflicto en forma preventiva y propositiva.
- Capacidad para establecer vínculos con otras instancias de la universidad y con otras instituciones.

- Capacidad para gestionar estrategias para promover el ingreso de estudiantes a su unidad.
- Liderazgo en la producción intelectual de su unidad.
- Capacidad de gestión académica y administrativa

Las funciones específicas del director de la Unidad de Educación pueden consultarse en el anexo Número 9

- **Equipos de trabajo para la Unidad de Educación**
 - **Comité de unidad de educación**

Este comité está conformado por: el director(a) de la Unidad, quien lo preside, los profesores de Tiempo Completo que trabajen en la Unidad, los coordinadores de semestre y el representante del Comité Estudiantil.

Por invitación pueden participar, según las temáticas a abordar, otros miembros de la Facultad, de la Universidad o personas externas a ésta.

La función básica que desarrolla el comité de Unidad es la de liderar, bajo los lineamientos institucionales y de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, los procesos académicos de la Unidad, trazar las políticas y definir las tareas propias que los diversos integrantes de la Unidad deben desarrollar para el cumplimiento de los proyectos propuestos, igualmente vela por la calidad de los programas y los procesos que desarrolla.

Las funciones específicas del comité de unidad pueden ampliarse en el anexo No. 9

- **Consejo de Facultad**

El Consejo de Facultad es presidido y convocado por el decano de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales o por delegación directa, en situaciones especiales, puede designar a un miembro del consejo para esta función.

El Consejo de facultad está conformado por el decano de la facultad, el secretario académico, los directores de unidad (psicología, educación, formación humana, centro de desarrollo comunitario, unidad de desarrollo integral),

Por invitación pueden participar, según las temáticas a abordar, otros miembros de la Facultad, de la Universidad o personas externas a ésta.

La función básica del Consejo de Facultad es la de velar por el cumplimiento de las políticas y lineamientos que desde la Dirección académica general de la Universidad se den para el desarrollo de los diversos programas y proyectos que se desarrollen, igualmente es la de promover la calidad en todos los procesos (académicos, administrativos y financieros) , los programas y servicios que ofrece la Facultad.

Las funciones específicas del Consejo de Facultad pueden ampliarse en el anexo No. 9

- **Equipos técnicos**

Los equipos técnicos de la unidad de educación son aquellos que se constituyen alrededor de un problema o proyecto específico de la Unidad, los cuales se conciben desde un liderazgo compartido y cuyos miembros son móviles, lo cual permite que el equipo se pueda disolver en la medida que el proyecto o problema que los convocó sea resuelto.

Los equipos técnicos de la unidad de educación, se constituyen como tales desde el aporte personal de cada uno de sus miembros; desde una comunicación dosificada, codificada, adecuada, útil, oportuna, correcta y sin barreras; y especialmente desde la actitud propositiva de cada uno de los integrantes de la unidad. En consecuencia, y atendiendo a la complejidad del trabajo que asumen los equipos técnicos y las características que la flexibilidad administrativa y académica tienen, es pertinente precisar que para la conformación de equipos técnicos en la unidad se hará hincapié en los siguientes requisitos que deben cumplir las personas vinculadas a dichos equipos:

- Actitud Psico-social: condición primordial para el desarrollo de trabajos en equipos técnicos, hace referencia a la predisposición del individuo para pasar el “Yo” al “Nosotros” es pensar en el bien común.
- Actitud Positiva de Pensamiento: hace parte de aprender a escuchar y valorar las ideas de los otros sin imponer los propios puntos de vista, es pensar que no siempre se tiene la razón.
- Participación: Es el requisito esencial para el trabajo en equipos técnicos, si hay participación activa puede lograrse corresponsabilidad, compromiso y mejor ejecución de tareas. La participación es hacer parte del trabajo, de la formulación de ideas y de su puesta en marcha. La participación es involucrarse de verdad en el proceso y aportar al desarrollo mismo.
- Solidaridad: es vista como un mecanismo que pretende conocer, comprender y actuar frente a la necesidad o falencia de los otros miembros del equipo técnico.
- Comunicación: Permite a todos sus miembros tener información oportuna para realizar las tareas asignadas. Por medio del proceso de la comunicación puede darse el intercambio de conocimientos, experiencias, opiniones, instrucciones, sentimientos.

- Colaboración: es un mecanismo para traspasar las barreras del individualismo y pensar en colectivo, trabajar con otros
- Posibilidad de Logro: este requisito del trabajo en los equipos técnicos precisa la necesidad de compartir una misión específica, unos objetivos que sean comunes y reconocidos por todos para que de esta forma, el equipo técnico pueda trazar derroteros claros para alcanzarlos.

Como puede observarse la estructura propuesta anteriormente es altamente flexible tanto en los niveles de jerarquía como en la división del trabajo que presenta, igualmente, rompe con la distribución jerárquica de cargos burocráticos, es una estructura organizacional que permite movilidad, el desarrollo de trabajos en equipo, el liderazgo, la descentralización de poderes, la integración con el contexto, la comunicación permanente e igualmente, potencia las directrices propuestas por el enfoque de Dirección Moderna haciendo de la estructura un modelo organizacional viable, sin altos costos de financiamiento para su puesta en marcha, optimizando al máximo el capital humano con el cual se cuenta y permitiendo además, la consolidación de equipos de trabajo que se agrupan y desagrupan dependiendo de las necesidades y de los proyectos que tenga la unidad.

La estructura presentada perfectamente se articula con la propuesta organizacional de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y a su vez, se inscribe en el proceso de transformación institucional que vive la Universidad de San Buenaventura actualmente, el cual, busca optimizar recursos, potenciar el talento humano existente, crear nuevas formas de organización administrativa, acercarse a los procesos de flexibilidad administrativa y académica, descentralizar poderes, dar mayor autonomía a las diversas unidades y crear sinergia institucional.

La función básica que cumplen los equipos de trabajo es el desarrollo de proyectos y tareas puntuales que han sido identificadas desde el comité de Unidad y que por delegación expresa del director de Unidad o del Decano de la Facultad, han sido asignadas al equipo por su grado de especialización.

3.3. Perspectiva tecnológica

Esta perspectiva hace énfasis en los procesos y en la revisión de la forma como se usan los recursos materiales e intelectuales. Los procesos están orientados por la visión estratégica y deben ser flexibles para responder a las condicionantes del contexto.

En la educación superior los procesos giran alrededor de la producción, transformación y aplicación del conocimiento, por este motivo los procesos propios de la Unidad de Educación se concentran alrededor de los proyectos planteados desde la perspectiva estratégica (proyección social, modelo de gestión administrativa, revisión y evaluación curricular, la docencia, la investigación) de los cuales surgen otros subprocesos que hacen parte del desarrollo de los mismos. El conocimiento como producto de una Unidad de educación no es el resultado de metodologías lineales, como pudieran ser los productos de otras organizaciones; es por esto que los actores de los procesos académicos administrativos deben tener escenarios de actuación caracterizados por la flexibilidad. Dichos escenarios corresponden a los campos de aplicación y de trabajo de los proyectos anteriormente mencionados.

La perspectiva tecnológica dentro de la estructura propuesta para la Unidad de Educación permite establecer relaciones de interdependencia y corresponsabilidad en el desarrollo de las diversas tareas y entre los miembros de la Unidad de educación sin vislumbrar niveles jerárquicos ni burocráticos de autoridad, sino por el contrario permitiendo la conformación de

equipos de trabajo descentralizados con relativa autonomía en el cumplimiento de sus funciones, lo cual, denota características de flexibilidad administrativa y de los principios de la dirección moderna como son: el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, la descentralización de poder, canales de comunicación ágiles e interacción con el medio lo cual hace que los procesos sean desarrollados obteniendo niveles esperados de logro.

Desde la perspectiva tecnológica el Comité de Unidad de educación es un equipo de trabajo que construye, lidera, promueve, y evalúa el desarrollo de todos los procesos académicos y administrativos de la unidad, mediante el establecimiento de relaciones entre la institución, la Facultad y la Unidad.

Igualmente, es su propósito, garantizar la calidad, la pertinencia, la eficiencia y la viabilidad de los programas y proyectos ofrecidos para dar cumplimiento a las necesidades del entorno, a los lineamientos del Proyecto Educativo Bonaventuriano y a la propuesta formativa de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, explicitada a través de los lineamientos de su Comité Curricular.

El Consejo de Facultad es un equipo de trabajo que asesora, coordina y evalúa el desarrollo de todos los procesos administrativos y de gestión de la Facultad, igualmente, tiene como propósito fundamental brindar lineamientos de trabajo administrativos y de gestión que permitan la viabilidad de la misma a través de la implementación de procesos continuos de mejoramiento y sostenimiento de la calidad para dar cumplimiento a las necesidades del entorno, a los lineamientos del Proyecto Educativo Bonaventuriano, a la propuesta formativa de la Facultad y a su modelo de gestión.

Los equipos técnicos cuya naturaleza fortalece la flexibilidad de la unidad, la circulación del conocimiento -el cual se produce mediante una negociación continua y siempre sirve a alguien-, y la posibilidad de trabajo Interdisciplinario y transdisciplinario permanente, atendiendo a que se conforman con personas vinculadas a la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, cuyas competencias profesionales y personales les permitan trabajar en un proyecto específico, facilitando con esto la difusión del conocimiento a través de los diversos escenarios de impacto.

Debido a que la integración de un equipo técnico debe ser una acción consciente y calculada que permita tener claridad en el papel que desempeñará cada uno de sus miembros y en la dinámica que el equipo empleará para llevar a cabo sus funciones, es pertinente que las personas que lo integren tengan clara la misión del equipo, los procedimientos a seguir, el aporte personal que pueda dar al equipo e igualmente, el compromiso que asumirá para el buen desarrollo del mismo, de esta manera el liderazgo no queda en manos del director(a) de la unidad, sino que por el contrario este es compartido según las tareas que se asuman desde las fortalezas de cada uno de sus miembros.

Estos equipos técnicos son propuestos desde la Dirección de la Unidad mediante sugerencias del comité de unidad, dependen directamente del director de la unidad y cuentan con un plan de trabajo específico, cuyo seguimiento y control lo realiza el mismo equipo reportando a la Dirección de la Unidad. Dicho plan de trabajo se centra en los proyectos estratégicos que forman parte de la propuesta de estructura organizacional académico-administrativa de la Unidad de Educación⁴⁰.

⁴⁰ Como se refiere en la página 40 de este documento.

Es así como, desde esta perspectiva, se constituirán inicialmente cinco equipos técnicos que tendrán la responsabilidad de diseñar y desarrollar los proyectos propuestos, atendiendo al objetivo particular que se plantea la Unidad, y que giran alrededor de: “Relación y proyección de la Unidad de Educación con el medio social y profesional”; “La investigación como posibilitadora de cambio”, “La revisión del currículo”; “Adecuación de una nueva estructura administrativa para la Unidad de Educación”; y “La docencia como uno de los ejes de desarrollo del principio de flexibilidad”.

La priorización de estos proyectos y la constitución de los equipos técnicos, competen al director (a) de la Unidad, sin perder de vista que son una red de significaciones que permiten construir y dinamizar procesos flexibles académica y administrativamente.

Cabe también anotar que dichos equipos técnicos variarán en el tiempo y en el espacio, dependiendo de los proyectos que se vayan perfilando en la unidad, atendiendo a la lógica de desarrollo y mejoramiento continuo de la misma, por lo que, otros equipos técnicos podrían abordar diversos proyectos, entre otros los relacionados con: la evaluación curricular de programas vigentes en Pregrado y Postgrado; mercadeo; propuestas de nuevos programas de Pregrado y postgrado; propuestas de Educación continua; servicios y proyectos especiales; y sistema de créditos.

Partiendo de que la estructura académico-administrativa que se construye con la participación de los equipos técnicos es flexible, las relaciones de autoridad en la unidad de Educación, están representadas en la corresponsabilidad de dichos equipos técnicos con la Dirección de la unidad y a su vez entre ellos, la cual establece relaciones de asesoría y acompañamiento con el Consejo de Facultad y el Comité de Unidad, sin perder de vista que

la Dirección de la Unidad se encuentra vinculada a la estructura de la Facultad, lo que implica diversas relaciones a otro nivel.

CAPITULO 4: CONCLUSIONES

Del proceso investigativo realizado se puede concluir que:

- A partir de la observación y sistematización de las diversas prácticas en la Unidad de Educación de la Universidad de San Buenaventura, y teniendo como referente el marco teórico asumido en la presente investigación se reconocen como elementos básicos de la flexibilidad, desde lo académico: Los procesos evaluativos representados en el ensayo y el proyecto integrador por su alta tendencia interdisciplinar; las asesorías permanentes, sesiones de clase y agendas de trabajo, como la representación de la posibilidad de generar escenarios diversos que atienden a las necesidades cognitivas y de validación social específicas de los estudiantes; y, en el mismo sentido una excelente relación profesor-estudiante, que mediada por el respeto, el diálogo y la cordialidad, permite que se reconozcan como interlocutores válidos. Desde lo administrativo: los mecanismos de comunicación y las relaciones explícitas entre directivos, profesores y estudiantes gozan de un buen nivel de confiabilidad, respeto y horizontalidad.
- Como resultado de la investigación se plantea que la flexibilidad en Educación superior necesita ser pensada y planeada estratégicamente, atendiendo a los cambios culturales, comportamentales y organizacionales que involucra; y, no buscando imponer modelos de fuera, sino, a partir de los mismos actores institucionales, empoderándolos y generando una dinámica de trabajo corresponsable, cooperativo y propositivo, en el cual todos se sienten responsables del resultado.
- La flexibilidad de la estructura académico-administrativa construida a partir de la investigación tiene a los equipos técnicos como aquellos grupos humanos encargados de flexibilizar el conocimiento, la interdisciplinariedad y la atención a diversas problemáticas investigativas; al Comité de Unidad y al Consejo de Facultad como los estamentos que coadyuvan a las funciones de la dirección de la unidad, generando procesos de decisiones consensadas, que involucran tanto a los administradores como a los docentes, a los estudiantes y a los egresados.

- El modelo teórico organizacional que se ajusta a la Unidad de Educación es el modelo de Planeación estratégica y operacional que se desarrolla mediante cinco fases: Definición de las finalidades; Análisis del contexto institucional para reconocer oportunidades y amenazas; Evaluación interna de la Unidad de educación para explicitar sus fortalezas y debilidades; el análisis DOFA; y finalmente la formulación de estrategias y tácticas, que en este caso específico está representado en cinco proyectos.
- Siendo la Universidad de San Buenaventura una institución con estructura administrativa jerárquica, la Unidad de Educación forma parte de dicho modelo; sin embargo, a partir de las fortalezas encontradas en la Unidad se puede ir haciendo un cambio progresivo e inteligente hacia dinámicas flexibles en lo administrativo y en lo académico, situación que está muy favorecida en el momento actual por el proceso de Transformación institucional en que está trabajando la Universidad.
- En un marco jurídico tan cambiante como el de las instituciones de educación superior es necesario contar con estructuras administrativas altamente flexibles que les permitan adaptarse a las necesidades del contexto con pertinencia y calidad, mediante el planteamiento de estructuras administrativas pensadas desde un proceso articulado y concertado a partir de la organización académica de la misma, de tal manera que los proyectos que surjan desde lo académico estén soportados en estructuras administrativas que los hagan viables.
- Las herramientas presentadas por las teorías de la Dirección moderna deben estar presentes en los procesos académico-administrativos de la Institución, permitiendo la generación de estructuras organizacionales que den lugar al establecimiento de relaciones de interdependencia, corporatividad y sinergia entre los miembros de una dependencia o unidad académica.
- La estructura académico administrativa propuesta para la Unidad de Educación desde la perspectiva de Dirección moderna, presenta un marcado énfasis hacia la desaparición de cargos burocráticos y por el contrario, tienen una tendencia fuerte hacia el trabajo en equipo, hacia la optimización de recursos y hacia la agilidad de sus procesos permitiendo el desarrollo del liderazgo compartido y el compromiso de todos sus miembros alrededor de las diversas tareas que los convocan, por lo que la producción y circulación de conocimiento se encuentra focalizado en los equipos técnicos de trabajo, lo que permite potenciar las individualidades y aprovecharlas

para el fin común de la institución, y así mismo, da como producto diversos procesos de descentralización y autonomía, factores claves para el desarrollo organizacional.

- La flexibilidad administrativa se basa en estructuras descentralizadas, al interior de las cuales, la autonomía de sus miembros propicia la circulación y apropiación del conocimiento, permitiendo así la creación de canales de comunicación efectivos que fomenten el compromiso individual y colectivo de sus actores, mediante la mediación de la dirección de la Unidad con los equipos técnicos y de éstos entre sí.
- El modelo planteado para la unidad de Educación permite su articulación coherente con las funciones sustantivas de la Universidad pues, a partir de su estructura flexible con equipos técnicos de trabajo es posible responder a los diversos frentes y proyectos de manera oportuna y asertiva sin la existencia de cargos permanentes que pueden llevar a la burocratización y estancamiento de los procesos.
- La consolidación de una estructura académico-administrativa para la Unidad de Educación caracterizada por sus altos niveles de flexibilidad administrativa y académica, permite responder asertivamente a las demandas del contexto, y a la vez proponer diversas alternativas que posibiliten la comprensión de la dinámica social en la cual se encuentra.

BIBLIOGRAFIA

AGUDELO, Oscar. Administración para todos, con un enfoque de sistemas. Sexta edición. Corporación Universidad Libre seccional Cali. Cali. 1994.

ALJURE NACER, Emilio y otros. Criterios y procedimientos para la acreditación previa de los programas académicos de pregrado y de especialización en educación. Bogotá, Consejo Nacional de Acreditación. 1998.

ARCINIEGAS DE VELEZ, Maria Cristina. La clasificación de las ciencias y las estructuras académicas universitarias: una visión histórica. Simposio Permanente sobre la Universidad. ASCUN – ICFES. Bogotá. 1984.

BRUNNER. Educación superior en América Latina. Una agenda de problemas políticos y debates en el umbral del año 2000. Proyecto de políticas comparadas de educación Superior. Santa Fe de Bogotá: universidad Nacional. 1998

BORRERO, Alfonso, S.J. Administración y estructuras académicas universitarias. Simposio Permanente sobre la Universidad. ASCUN – ICFES. Bogotá. 1984.

CALVINO, Italo. Seis propuestas para el próximo milenio. Madrid: ediciones Siruela.1998

CLARK, Burton. El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. México: nueva imagen, UNAM. 1983

____Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación. México: UNAM. 2000

CASTREJON, Jaime. El concepto de universidad. Segunda edición. Editorial Trillas. México D.F. 1990.

COLE, Charles y Lewis, Lanora. Flexibilidad en los programas de estudio para subgraduados. Nuevos horizontes en la enseñanza superior, número 10. Centro Regional de Ayuda Técnica. Buenos Aires. 1972.

DAVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque crítico. Editorial McGraw-Hill. Bogotá D.C. 1992.

Decreto 272 de 1998. Reglamentación sobre Acreditación Previa

DIAZ, Mario. Flexibilidad y educación superior en Colombia. Bogotá D.C: ICFES, 2002.

_____. La formación académica y la práctica pedagógica. ICFES, Primera Edición, Santafé de Bogotá. 1998.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio. Elementos de administración. Editorial Diana. Mex. Primera edición mayo 1998.

FILHO, Lourenco. Organización y administración escolar. Editorial Kapelusz. Buenos Aires. 1965.

FLOREZ OCHOA, Rafael. Factores Asociados a la Calidad de la Docencia Universitaria. Bogotá MEN, ICFES. Serie Calidad de la Educación Superior No. 6. 2002

GALLEGO BADILLO, Rómulo. Comunidad de educadores. Construcción y dinamización. Colección Pedagógica S-XXI. Santafé de Bogotá. 1992.

ICFES – MEN. Bases para una política de Estado en materia de educación Superior. Bogotá: ICFES. 2001

ICFES – MEN. Estándares mínimos de calidad para la creación y funcionamiento de programas universitarios de pregrado. Bogotá : serie calidad de la educación. 2001

LOPEZ J, Nelson Ernesto. La reestructuración curricular de la educación superior, Hacia la integración del saber. ICFES – Universidad Surcolombiana. Bogotá. 1995.

MAGENDZO, Abraham. Currículo y cultura en América Latina. Programa interdisciplinario de investigaciones en educación. Santiago de Chile. 1991.

MARTINEZ BARRIOS, Patricia y otros. Bases para una política de Estado en materia de Educación Superior. Bogotá. MEN. ICFES. 2001

MARTINEZ DE DUERI, Elba y otros. La Investigación Sobre la Educación Superior en Colombia. Un estado del arte. Bogotá. MEN. ICFES. 2002

MOTTA PAULO Roberto Transformación organizacional. Ediciones Uniandes Alfa omega. Santa fe Bogotá 2001.

____La ciencia y el arte de ser dirigente. Ediciones Uniandes. 1ª edición. Santa fe de Bogotá. 2001.

OROZCO, Luis Enrique. Acreditación. Lecturas complementarias, textos/91. M.D.U. Universidad de los Andes. Bogotá. 1994.

PEDROZA FLOREZ, Rene. El curriculum flexible en el modelo de universidad organizado en escuelas y facultades. Revista de la educación superior en línea No. 117. 1998

ROMERO LUIS Ernesto, Administración en Educación superior. Una aproximación a la modernización de la Dirección Universitaria en Latinoamérica. Uniandes. Santa fe de Bogotá. 1998

SERNA GOMEZ, Humberto. Indices de Gestión. 3R Editores. Bogotá. 2001

SILVIO, José. La virtualización de las universidades. En: Estudios No. 5 1999

YUNIS, Emilio. Una visión interdisciplinaria de la ciencia. Simposio internacional sobre investigación científica. Santafé de Bogotá. 1993.

TAYLOR, S.J. y Bogdan, R. El trabajo con los datos. Análisis de los datos en la investigación cualitativa. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós, 1994. pp 152-176.

TERRY, George y Stephen Franklin. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental, México, 1985.

VASCO, Carlos Eduardo. Currículo, pedagogía y calidad de la educación. En: Revista Educación y Cultura. Centro de estudios e investigaciones docentes. CEID. FECODE No. 30. Julio 1993.

Universidad de San Buenaventura. Maestría en Educación. Documento de trabajo, USB, Colombia. 1999

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A ESTUDIANTES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES MAGISTER EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA

Investigación: “propuesta de estructura académica y administrativa basada en el principio de la flexibilidad para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali”

Investigadores: Walter Mendoza- Orfa Garzón R. – Octavio A. Calvache.

Instrumento: **ENCUESTA**

Dirigido a: **ESTUDIANTES**

La flexibilidad es un principio que posibilita la generación de relaciones entre la Universidad y las necesidades de la sociedad; implica, así mismo, mayores grados de autonomía, participación, trabajo en equipo, poder de decisión, descentralización y mayores oportunidades de aprendizaje.

A partir de esta aproximación a FLEXIBILIDAD le solicitamos contestar la siguiente encuesta.

1. Para cada uno de los procesos académicos y administrativos de la Facultad de Educación, presentados en el cuadro, indique cuales son flexibles y cuales no.
 - Si su respuesta es **SI** indique en la columna correspondiente los elementos que identifican dicha flexibilidad.
 - Si su respuesta es **NO** indique en la columna correspondiente los elementos que identifican la ausencia de flexibilidad.

Procesos	¿Es flexible?		Elementos que identifican flexibilidad	que su	Elementos que identifican ausencia de flexibilidad
	SI	NO			
• ACADEMICOS					
-Agenda de Trabajo					
-Sesión de clase					
-Asesorías					
- Ensayo					
- Proyecto Integrador					
-Evaluación del aprendizaje					
-Relación profesor-estudiante					
-Otros					
• ADMINISTRATIVOS					

-Relaciones Directivos- Profesores				
-Relaciones Directivos- estudiantes				
-Horarios				
-Niveles de comunicación.				
-Organigrama de la Facultad				
-Niveles de autoridad				
- Otros				

2. Califique de 1 a 10 (1 como menor valor y 10 como máximo valor) cada uno de los siguientes aspectos, atendiendo a su mayor o menor presencia en la vida de la Facultad de Educación.

Puntaje	Aspecto
	Centralización del poder
	Trabajo en equipo
	Participación en la toma de decisiones
	Autonomía
	Descentralización del poder
	Comunicación clara y oportuna
	Atención al cliente (Entendiendo como cliente al estudiante que reciben los servicios de la Universidad)
	Otro: Cuál?

3. Desde su rol (como **estudiante**), qué propone para potenciar la flexibilidad en la Facultad de Educación?

- Desde lo académico respecto a:

1. Profesores: _____

2. Estudiantes: _____

3. Programas académicos: _____

4. Investigación: _____

- **Desde lo administrativo, respecto a:**

1. Niveles jerárquicos de organización _____

2. Canales de comunicación _____

3. Proyección de la Facultad: _____

4. Convenios, alianzas y relaciones con otras instituciones: _____

ANEXO 2
ENCUESTA A PROFESORES
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAGISTER EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA

Investigación: “propuesta de estructura académica y administrativa basada en el principio de la flexibilidad para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali”

Investigadores: Walter Mendoza- Orfa Garzón R. – Octavio A. Calvache.

Instrumento: **ENCUESTA**

Dirigido a: **PROFESORES**

La flexibilidad es un principio que posibilita la generación de relaciones entre la Universidad y las necesidades de la sociedad; implica, así mismo, mayores grados de autonomía, participación, trabajo en equipo, poder de decisión, descentralización y mayores oportunidades de aprendizaje.

A partir de esta aproximación a FLEXIBILIDAD le solicitamos contestar la siguiente encuesta.

4. Para cada uno de los procesos académicos y administrativos de la Facultad de Educación, presentados en el cuadro, indique cuales son flexibles y cuales no.
 - Si su respuesta es **SI** indique en la columna correspondiente los elementos que identifican dicha flexibilidad.
 - Si su respuesta es **NO** indique en la columna correspondiente los elementos que identifican la ausencia de flexibilidad.

Procesos	¿Es flexible?		Elementos que identifican flexibilidad	que su	Elementos que identifican ausencia de flexibilidad
	SI	NO			
• ACADEMICOS					
-Agenda de Trabajo					
-Sesión de clase					
-Asesorías					
- Ensayo					
- Proyecto Integrador					
-Evaluación del aprendizaje					
-Relación profesor-estudiante					
-Otros					
• ADMINISTRATIVOS					
-Relaciones Directivos-Profesores					

-Relaciones Directivos-estudiantes				
-Horarios				
-Niveles de comunicación.				
-Organigrama de la Facultad				
-Niveles de autoridad				
- Otros				

5. Califique de 1 a 10 (1 como menor valor y 10 como máximo valor) cada uno de los siguientes aspectos, atendiendo a su mayor o menor presencia en la vida de la Facultad de Educación.

Puntaje	Aspecto
	Centralización del poder
	Trabajo en equipo
	Participación en la toma de decisiones
	Autonomía
	Descentralización del poder
	Comunicación clara y oportuna
	Atención al cliente (Entendiendo cliente como profesor y estudiante que reciben los servicios de la Universidad)
	Otro: Cuál?

6. Desde su rol (como **profesor**), qué propone para potenciar la flexibilidad en la Facultad de Educación?

- Desde lo académico respecto a:

5. Profesores: _____

6. Estudiantes: _____

7. Programas académicos: _____

8. Investigación: _____

- **Desde lo administrativo, respecto a:**

4. Niveles jerárquicos de organización _____

5. Canales de comunicación _____

6. Proyección de la Facultad: _____

4. Convenios, alianzas y relaciones con otras instituciones: _____

ANEXO 3
ENCUESTA A COORDINADORES DE PROGRAMA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
MAGISTER EN DIRECCIÓN UNIVERSITARIA

Investigación: “propuesta de estructura académica y administrativa basada en el principio de la flexibilidad para la Facultad de Educación de la Universidad de San Buenaventura Cali”

Investigadores: Walter Mendoza- Orfa Garzón R. – Octavio A. Calvache.

Instrumento: **ENCUESTA**

Dirigido a: **COORDINADORES DE PROGRAMA**

La flexibilidad es un principio que posibilita la generación de relaciones entre la Universidad y las necesidades de la sociedad; implica, así mismo, mayores grados de autonomía, participación, trabajo en equipo, poder de decisión, descentralización y mayores oportunidades de aprendizaje.

A partir de esta aproximación a FLEXIBILIDAD le solicitamos contestar la siguiente encuesta.

7. Para cada uno de los procesos académicos y administrativos de la Facultad de Educación, presentados en el cuadro, indique cuales son flexibles y cuales no.
- Si su respuesta es **SI** indique en la columna correspondiente los elementos que identifican dicha flexibilidad.
 - Si su respuesta es **NO** indique en la columna correspondiente los elementos que identifican la ausencia de flexibilidad.

Procesos	¿Es flexible?		Elementos que identifican flexibilidad	que su	Elementos que identifican ausencia de flexibilidad
	SI	NO			
• ACADEMICOS					
-Agenda de Trabajo					
-Sesión de clase					
-Asesorías					
- Ensayo					
- Proyecto Integrador					
-Evaluación del aprendizaje					
-Relación profesor-estudiante					
-Otros					
• ADMINISTRATIVOS					

-Relaciones Directivos- Profesores				
-Relaciones Directivos- estudiantes				
-Horarios				
-Niveles de comunicación.				
-Organigrama de la Facultad				
-Niveles de autoridad				
- Otros				

8. Califique de 1 a 10 (1 como menor valor y 10 como máximo valor) cada uno de los siguientes aspectos, atendiendo a su mayor o menor presencia en la vida de la Facultad de Educación.

Puntaje	Aspecto
	Centralización del poder
	Trabajo en equipo
	Participación en la toma de decisiones
	Autonomía
	Descentralización del poder
	Comunicación clara y oportuna
	Atención al cliente (Entendiendo cliente como profesor y estudiante que reciben los servicios de la Universidad)
	Otro: Cuál?

9. Desde su rol (como **coordinador de programa**), qué propone para potenciar la flexibilidad en la Facultad de Educación?

• Desde lo académico respecto a:

9. Profesores: _____

10. Estudiantes: _____

11. Programas académicos: _____

12. Investigación: _____

- **Desde lo administrativo, respecto a:**

7. Niveles jerárquicos de organización _____

8. Canales de comunicación _____

9. Proyección de la Facultad: _____

4. Convenios, alianzas y relaciones con otras instituciones: _____

ANEXO 4
ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI

1. Es importante asumir la flexibilidad en la Universidad colombiana? ¿Por qué?.
2. Cómo entiende la Universidad la Flexibilidad? Existe algún documento de dominio público donde se exprese esta concepción? Cuál?
3. Al respecto que acciones concretas está desarrollando la Universidad de San Buenaventura?
4. Como todo proceso que implica cambio de paradigma siempre tiene sus inconvenientes y dificultades, la implementación de la flexibilidad universitaria no es la excepción, en éste sentido: ¿cuáles han sido las mayores dificultades encontradas en el proceso? (o, cuáles serían las mayores dificultades que esperan y como se están preparando para ellas?)
5. ¿de qué manera responde su unidad a las demandas de la flexibilidad en la Universidad de San Buenaventura?
6. ¿Qué tanta participación se puede otorgar (o se otorga) a directivos, administrativos, docentes y estudiantes para pensar la flexibilidad en la Universidad?
7. Desde esa concepción cómo percibe Usted la Facultad de Educación? Cuáles serían sus principales fortalezas y debilidades?
8. Qué acciones cree que pueda iniciar la Facultad de Educación en este sentido, desde lo académico? Desde lo administrativo?

ANEXO 5
ENTREVISTA A EGRESADOS DE LA FACULTAD DE EDUCACION DE LA
FACULTAD DE EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI

1. ¿Es importante asumir la flexibilidad en la Universidad colombiana? ¿En la Universidad de San Buenaventura? ¿Por qué?.
2. Entendiendo la flexibilidad como proceso, es claro que sus alcances son observables a mediano y largo plazo. Cuando usted era estudiante de la Facultad de Educación, ¿qué situaciones recuerda que se pudieran asociar a procesos de flexibilidad?
3. ¿Qué tanta participación se puede otorgar (o se otorga) a directivos, administrativos, docentes y estudiantes para pensar la flexibilidad en la Universidad?
4. ¿Qué planteamientos propone para movilizar la estructura académica y la estructura administrativa de la Universidad y de la Facultad de Educación?. ¿Quiénes son responsables?, ¿Cuáles son sus funciones?.
5. ¿cuáles han sido las mayores dificultades que usted supone se encuentran en el proceso?
6. ¿Cuáles podrían ser las implicaciones del modelo de flexibilidad en la formación de competencias profesionales y en la formación humana de los egresados?

ANEXO 6

Cuadro No. 1: tabulación de la información recogida a través de las encuestas

6.1 Encuesta aplicada a: Estudiantes de presencial

Población total: 488

Total de la muestra: 148

Procesos	¿Es flexible?			Elementos que identifican su flexibilidad	Elementos que identifican ausencia de flexibilidad	No contesta
	NC	SI	NO			
-ACADEMICOS						
-Agenda de Trabajo	1%	90%	9%	<ul style="list-style-type: none"> - Su adecuación a las necesidades 45 Planeación, organización 10 - Permite acuerdos 8 - Existe una planeación reconocida entendida como un ordenamiento temático y horario 20 - Se cumplió con lo establecido en el programa 2. - Existe flexibilidad en el manejo de la agenda, entrega de trabajos cambio de horarios y temáticos son puestos en consenso 24. Otros: 1 	<ul style="list-style-type: none"> - No se entienden algunas cosas. 2 - No todos los docentes la manejan. 3 - No hay organización de l trabajo 1. - La agenda no es flexible a cambios 1. - Falto tiempo para cumplirla 3. 	11%
-Sesión de clase	7%	85%	8%	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio agradable de apertura y comunicación 34 - Espacio de negociación, orden y planeación 19 - Potencia la participación del estudiante 6 - Los estudiantes tienen una participación activa . 12 - Se cumple con los temas y horarios propuestos, hay flexibilidad . 16. - Diversificación de medios didácticos . 5. Otros: 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Los horarios son modificados por la Universidad 3 - Por algunos docentes se convierte en un espacio muy cerrado 7 - Los estudiantes no tienen una participación activa . 4. - No existe flexibilidad en la programación. 4 	25%
-Asesorías	9%	75%	16%	<ul style="list-style-type: none"> - Programación de horarios ajustados a las necesidades de los estudiantes 60 - Realimentación del proceso de aprendizaje, aclarar dudas 5 - Las asesorías corresponden a las necesidades temáticas y de horario .31. Otros: 6 	<ul style="list-style-type: none"> - No se respeta el tiempo de los estudiantes. 5 - Faltan asesorías, no se cumplen o no se reponen. 10. - No se permite seleccionar el asesor ni el horario.3. 	23%
- Ensayo	20%	45%	35%	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de criterios claros para su elaboración 6 - Permite demostrar conocimientos articulando teoría práctica 18 - Me permite cuestionarme como maestra 5 - Los ensayos propician la expansión individual y consolidan conocimiento . 18. - Se es flexible en los tiempos de entrega 2. - Existen las asesorías suficientes 3. Otros: 2 	<ul style="list-style-type: none"> - No se puede discutir su elaboración. No hay acuerdos 9 - Algunos docentes no presentan criterios claros 8 - No se respetan las opiniones de los estudiantes. 3. - No son flexibles en las entregas 2. - Faltan asesorías 3. Otros:2 	46%

- Proyecto Integrador	40%	45%	15%	<ul style="list-style-type: none"> - Permite la aplicación del conocimiento a contextos reales 15 - Me construye como maestra 7 - Fortalece el trabajo en equipo 6 - Permite la investigación y la autonomía 5. - Es un espacio de aplicación del conocimiento 4. - Se tiene en cuenta a los estudiantes 5. - Flexibilidad para la entrega 4. - Otros:3 	<ul style="list-style-type: none"> - Son muy largos y se da poco tiempo. 5. - Tiene mucho valor.2. - No se tiene en cuenta al estudiante.1. 	48%
-Evaluación del aprendizaje	15%	80%	5%	<ul style="list-style-type: none"> - Permite construcción de la autonomía 7 - La utilización de diversas estrategias 45. - Se evalúan los conocimientos adquiridos. 8. - Se tienen varios modos de evaluar y se tiene en cuenta la auto evaluación.21. 	<ul style="list-style-type: none"> - No admiten cambios ni en forma ni en tiempos 5. - Los profesores definen con autonomía lo que se evalúa 6 	39%
- Relación profesor - estudiante	5%	90%	5%	<ul style="list-style-type: none"> - Mediada por el respeto, el diálogo y la cordialidad 51 - Excelente comunicación 7 - Se permite interactuar, dialogar, decidir. 19 - Existen muy buenas relaciones , amabilidad , respeto 24 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay igualdad en las relaciones 3 - No existen buenas relaciones 9. 	35%
-Otros Apoyo a la investigación	96%	1%	3%	<ul style="list-style-type: none"> - Todo en general es bueno 1.- 	<ul style="list-style-type: none"> - No se vinculan estudiantes 2 - El programa debería ser diurno 1. - Falta organización 1. - No se tiene en cuenta la evaluación docente 1 	62%
- ADMINISTRATIVOS						
-Relaciones entre Directivos y Profesores	25%	68%	7%	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones mediadas por el respeto 17 - Buenos canales de comunicación 6 - Existen buenas relaciones, se establece una comunicación abierta con respeto.10. - Otros:4 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay contacto con el rector 4 - Se percibe poco contacto 3 	61%
-Relaciones entre Directivos y estudiantes	43%	55%	2%	<ul style="list-style-type: none"> - Medida por el respeto y la cordialidad 32 - Se da a partir de necesidades e inquietudes concretas 5 - Se atiende correctamente a los estudiantes existe una comunicación abierta . 25. - Otros:3 	<ul style="list-style-type: none"> - Muy poca relación y cercanía de los directivos a nivel institucional 18 - Es difícil la comunicación , ausentismo directivo 6. - Se da circunstancias particulares 6. - No se ha dado 2. 	66%
-Horarios	10%	50%	40%	<ul style="list-style-type: none"> - Horarios programados acorde a las necesidades de los estudiantes 30 - Son adecuados 10. - Existe buena atención a cualquier hora 5. - Escucha posibilidades de tiempo 2. - La jornada continua 2. - Otros:2 	<ul style="list-style-type: none"> - No se consultan 12 - Los definen los directivos 4. - Deberían ser en la mañana 4. - No son favorables 3 - Otros:2 	62%

-Niveles de comunicación. -Verbal (información dada en el salón de clase)	9%	78%	13%	- Oportuna y clara 41 - De acuerdo a las necesidades 3 - Es buena participativa y oportuna 22 - Otros:6	- No se da 6 - Muy pocas 1. - Nunca se dan 1	65%
-Escrita (circulares, cartas, comunicados, boletines etc.)	22%	40%	38%	- Oportuna, pertinente y clara 19 - De acuerdo a las necesidades 3 - La información es buena y oportuna 12. - Se da la información necesaria 3. - Otros: 2	- No se da 18 - Nunca llegan 4. - Muy pocas 2. - Otros:2	48%
Virtuales (por correo electrónico)	2%	63%	35%	- Fácil acceso 16 - Oportuna y clara 5 - Buena información, actualizada de fácil contacto 7. - Otros:4	- No tiene acceso permanente por lo que no saben 6 - No lo he utilizado 3. - No existe, no lo conoce 3. - Nunca he recibido 6. - Otros: 2	52%
-Organigrama de la Facultad	27%	40%	33%	- Organizado y claro 12 - Se interpretó como cronograma 7. - Es bueno bien estructurado 6.	- No lo conocen 10 - Se interpreto como cronograma 3. - Esta establecido 2. - Otros: 1	50%
-Niveles de autoridad Horizontal	75%	15%	10%	- Se ve autoridad 11 - Dialoga 1. - Democracia 1 - Otros: 1	- No se siente la autoridad 3 - No existe igualdad de condiciones 1.	70%
Vertical	80%	8%	12%	- Jerarquizada 3 - De respeto 1 - Otros: 1	- Autoritario 1. - No tiene igualdad 1	75%
- Otros	99%		1%			72%

6.2. Encuesta aplicada a: estudiantes de semi presencial

Población total: 488

Total de la muestra: 55

Procesos	¿Es flexible?			Elementos que identifican su flexibilidad	Elementos que identifican ausencia de flexibilidad	No contesta
	NC	SI	NO			
- ACADEMICOS						
-Agenda de Trabajo	3%	94%	3%	- Su adecuación a las necesidades 74% - Planeación, organización 13%	- No es dada a conocer por todos los docentes 5%	8%
-Sesión de clase	3%	82%	15%	- Espacio agradable de apertura y comunicación 54% - Espacio de negociación, orden y planeación 18% - Puntualidad y estricto cumplimiento 5%	- Los horarios son modificados por la Universidad 5% - Por algunos docentes se convierte en un espacio muy cerrado 5%	13%
-Asesorías	8%	82%	10%	- Programación de horarios ajustados a las necesidades de los estudiantes 85% - Realimentación del proceso de aprendizaje 2.5%	- No diseñadas para el estudiante que trabaja 10%	2.5%
- Ensayo	34%	51%	15%	- Presentación de criterios claros para su elaboración 39% - Permite demostrar conocimientos articulando teoría práctica 5%	- No se puede discutir su elaboración 7% - Algunos docentes no presentan criterios claros 5%	44%

- Proyecto Integrador	44%	41%	15%	- Permite la aplicación del conocimiento a contextos reales 22% - Criterios claros y concertados 15%	- Los criterios no son aplicados por todos los docentes en forma equitativa 12%	No contesta 47% No conoce 26%
-Evaluación del aprendizaje	8%	87%	5%	- Su enfoque formativo 56% - La utilización de diversas estrategias 28%		16%
- Relación profesor – estudiante	2.5%	95%	2.5%	- Mediada por el respeto, el diálogo y la cordialidad 55% - Calidad humana de muchos docentes 5% - Relación recíproca de constante aprendizaje 5%	- No hay igualdad en las relaciones 11%	11%
-Otros	87%	6.5%	6.5%	- la planta física un espacio para el aprendizaje 4%	- No hay igualdad entre las diversas Facultades 4%	82%
- ADMINISTRATIVO						
-Relaciones entre Directivos y Profesores	30%	59%	11%	- Relaciones mediadas por el respeto 26% - Escucha permanente al estudiante 12% - Buenos canales de comunicación 4%	- Poca presencia del rector 4%	No contesta 44% No conoce 10%
-Relaciones entre Directivos y estudiantes	10%	72%	18%	- Medida por el respeto y la cordialidad 54% - Se da a partir de necesidades concretas 10% - Permite la participación 6%	- Muy poca relación y cercanía de los directivos a nivel institucional 14%	16%
-Horarios	18%	77%	5%	- Horarios programados acorde a las necesidades 69%	- No tienen en cuenta las personas que trabajan 8%	23%
-Niveles de comunicación. -Verbal (información dada en el salón de clase)	3%	87%	10%	- Oportuna y clara 51% - En muchas ocasiones resultado de acuerdos mutuos 20% - Mediada por el respeto 4%	- No se da 5%	20%
-Escrita (circulares, cartas, comunicados, boletines etc)	10%	77%	13%	- Pertinente y clara 44% - De acuerdo a las necesidades 5%	- Generalmente no se da 7%	44%
- Virtuales (por correo electrónico)	20%	67%	13%	- Fácil acceso 26% - Oportuna y clara 9% - Gran variedad de opciones 9%		No conoce 33% No contesta 23%
-Organigrama de la Facultad	18%	51%	31%	- Organizado y claro 18%	Relación vertical 8%	No conoce 36% No contesta 38%
-Niveles de autoridad Horizontal	64%	20%	16%	- Es justa 15% - Es jerarquizada 6%		No conoce 20% No responde 59%
Vertical	79%	6%	15%	- Jerarquizada 22% - En ocasiones se tiene en cuenta al otro 20%		No contesta 59% No conoce 29%
- Otros	90%	7%	3%		- Que el trato se dé de forma igual para todos 9%	No contesta 61% No conoce 30%

6.3. Encuesta aplicada a: Profesores

Población total: 49

Total de la muestra:22

Procesos	¿Es flexible?			Elementos que identifican su flexibilidad	Elementos que identifican ausencia de flexibilidad	No contesta
	NC	SI	NO			
- ACADEMICOS						
-Agenda de Trabajo	0%	85%	15%	- Su adecuación a las necesidades 58% - Autonomía 26%	- No se construye con los estudiantes 16%	0%
-Sesión de clase	5%	90%	5%	- Libertad de cátedra 53% - Espacio de negociación, orden y planeación 18% - Parte de las necesidades 31% - Aplicación de diversas estrategias de aprendizaje 5%		0%
-Asesorías	5%	90%	5%	- Programación de horarios y trabajo de temáticas ajustados a las necesidades de los estudiantes 69% - Realimentación del proceso de aprendizaje 5%	- No diseñadas para el estudiante que trabaja 5%	21%
- Ensayo	31%	69%	0%	- Permite demostrar conocimientos articulando teoría práctica 50% - Presentación de criterios claros para su elaboración 17%		33%
- Proyecto Integrador	37%	58%	5%	- Permite la aplicación del conocimiento a contextos reales 36% - Criterios claros y concertados 1%		- No contesta a 53%
-Evaluación del aprendizaje	0%	90%	10%	- Presenta autonomía por parte del docente 53% - Su enfoque formativo 37% - La utilización de diversas estrategias 28%	- Evaluación muy tradicional 10%	0%
- Relación profesor – estudiante	0%	100%	0%	- Relación recíproca de constante aprendizaje 53% - Mediada por el respeto, el diálogo y la cordialidad 37%	- No hay igualdad en las relaciones 10%	0%
-Otros	90%	5%	5%		- Muy difícil la utilización de las salas de audiovisuales 6%	94%
- ADMINISTRATIVO						
-Relaciones entre Directivos y Profesores	0%	85%	15%	- Relaciones mediadas por el respeto 56% - Solución conjunta a situaciones 25% - Hay credibilidad en el docente 12%	- Existencia de normas en una sola vía 7%	0%
-Relaciones entre Directivos y estudiantes	11%	73%	16%	- Medida por el respeto y la cordialidad, hay actitud de escucha 65%	- Muy poca participación de los estudiantes 18%	17%
-Horarios	5%	58%	37%	- Horarios programados acorde a las necesidades 35%	- Son rígidos 35% - Son de estricto cumplimiento y supervisados por la Universidad 20%	10%
-Niveles de comunicación. Verbal (información dada en el salón de clase)	6%	84%	10%	- Oportuna y clara 53% - Presencia permanente de los directivos de la Facultad 18%	- Son muy informales 18% - Se da a nivel informativo 6%	5%

-Escrita (circulares, cartas, comunicados, boletines etc) - Virtuales (por correo electrónico)	10%	58%	32%	- Pertinente y clara 50%	- Generalmente no se da 15% - Pocos boletines 10%	25%
	10%	69%	21%	- Oportuna y clara 50%	- Muy escasa 30%	20%
-Organigrama de la Facultad	31%	42%	27%	- Organizado y claro 12% - Poco se conoce 6% - Se trabaja en equipo 5%	- No se conoce 30%	- No contesta 47%
-Niveles de autoridad Horizontal	11%	79%	10%	- Es justa al interior de la Facultad 44%	- No conoce 26%	No responde 30%
Vertical	58%	21%	21%	- Jerarquizada 10% - En ocasiones se tiene en cuenta al otro 10%	- Autoridad marcada a nivel institucional 10%	No responde 70%
- Otros	95%	0%	5%		- Relaciones muy verticales 12%	No contesta 88 %

6.4. Encuesta aplicada a: Coordinadores de Programa

Población total: 2

Total de la muestra: 2

Procesos	¿Es flexible?			Elementos que identifican su flexibilidad	Elementos que identifican ausencia de flexibilidad	No contesta
	NC	SI	NO			
- ACADEMICOS						
-Agenda de Trabajo	0%	100 %	0%	- Su adecuación a las necesidades y la autonomía del docente 100%		0%
-Sesión de clase	0%	100 %	0%	- Parte de las necesidades y hay libertad de implementar diversas estrategias de aprendizaje 100%		0%
-Asesorías	0%	50%	50%	- Programación de horarios y trabajo de temáticas ajustados a las necesidades de los estudiantes 50%	- Los docentes en presencial no tienen tiempo para dedicar a esta actividad 50%	0%
- Ensayo	0%	50%	50%	- Presentación de criterios claros para su elaboración 50%	- Los ensayos aparecen articulados a un eje particular sin mucha posibilidad de movilidad 50%	0%
- Proyecto Integrador	0%	50%	50%	- Criterios claros y concertados 50%	- Los proyectos aparecen articulados a un eje particular sin mucha posibilidad de movilidad 50%	0%
-Evaluación del aprendizaje	0%	50%	50%	- Presenta autonomía por parte del docente 50%	- Evaluación amarrada a los ensayos y proyectos integradores limitando lo disciplinar 50%	0%
- Relación profesor – estudiante	0%	100 %	0%	- Relación recíproca de constante aprendizaje mediada por el respeto 100%		0%

-Otros	100 %	0%	0%			100%
- ADMINISTRATIVO						
-Relaciones entre Directivos y Profesores	0%	100 %	0%	- Relaciones mediadas por el respeto 100%		0%
-Relaciones entre Directivos y estudiantes	0%	100 %	0%	- Medida por el respeto y la cordialidad, hay actitud de escucha 100%		0%
-Horarios	0%	0%	100 %		- Son rígidos y de estricto cumplimiento y supervisados por la Universidad 100%	0%
-Niveles de comunicación.	0%	50%	50%	Oportuna y clara 50%	- Se desconocen muchos procesos 50%	0%
-Verbal (información dada en el salón de clase	0%	100 %	0%	- Pertinente y clara 100%		0%
Escrita (circulares, cartas, comunicados, boletines etc)						
- Virtuales (por correo electrónico)	0%	100 %	0%	- Oportuna y clara 100%		0%
-Organigrama de la Facultad	0%	0%	100 %		- Presenta una estructura rígida y vertical y sin posibilidad de cuestionamiento 100%	0%
-Niveles de autoridad Horizontal	100 %	0%	0%			No responde 100%
Vertical	0%	100 %	0%	- Jerarquizada 100%		0%
- Otros	100 %	0%	0%			0%

6.5. Sistematización de las propuestas (*planteadas por estudiantes, profesores y coordinadores*) para flexibilizar procesos académicos y administrativos, en lo académico y en lo administrativo (fuente: Encuestas)

<u>Propuesta</u>	<u>Profesores</u>	<u>Estudiantes</u>	<u>Programa académicos</u>	<u>Investigativo</u>
<u>Aspecto Y rol</u>				
<u>Académico - estudiantes</u>	-Recibir críticas constructivas -Incrementar los debates en clase -Aportar más tiempo a los estudiantes -Contar con los estudiantes para tomar decisiones -Mejorar la interacción con estudiantes -Los profesores son	-Relaciones con otras facultades -Aumentar alternativas de trabajo académico -Incrementar el compromiso -Crear más espacios de participación que funcionen realmente. -Promover estrategias en las cuales se potencie el	-Más organización y estructura de los programas que se ofrecen. -Actualizar los programas. -Buscar mecanismos de integración con otras Facultades. -Proponer materias electivas. -Mejorar la creatividad para el	-Incentivar los procesos de investigación durante toda la carrera -Desarrollar investigaciones conjuntas con otras facultades. -Dar a conocer la investigación de la Universidad mediante publicaciones. -Mayor investigación

	flexibles -Mejorar los sistemas de asesorías	compromiso y la identidad institucional. -Que haya mayor exigencia de la Universidad hacia los estudiantes. -Potenciar los procesos investigativos. -Hay interacción y participación -Piden mas flexibilidad a profesores y estudiantes	desarrollo de los programas. -Que se tenga en cuenta al estudiante en la elaboración del programa -Son buenos -Los programas deben ser mas flexibles	por parte de los docentes. -El nivel investigativo es bueno -Se requieren mas herramientas -Se solicita mas oportunidad de trabajar -Tener proyectos desde el inicio de la carrera
<u>Académico profesores</u>	-Fomentar el trabajo interdisciplinario. -Incorporar modelos de aprendizaje más participativos. -Actualización docente.	-Crear más espacios de participación que funcionen realmente. -Que haya mayor exigencia de la Universidad hacia los estudiantes. -Mejorar los niveles de atención para los estudiantes en el departamento financiero.	-Realizar evaluación curricular donde se revise muy bien los contenidos de los programas analíticos. -Actualizar y crear nuevos programas de educación continua y postgrados.	-Incentivar los procesos de investigación. -Desarrollar investigaciones conjuntas con otras facultades. -Dar a conocer la investigación de la Universidad mediante publicaciones. -Mayor investigación por parte de los docentes. -Generar estrategias y estructuras investigativas. -Integrar la investigación y la práctica. -Fomentar el trabajo en equipo para la realización de investigaciones. -Remunerar el trabajo investigativo de los docentes.
<u>Académico Coordinadores</u>	-Fomentar el trabajo interdisciplinario. -Incorporar modelos de aprendizaje más participativos. -Actualización docente.	-Crear más espacios de participación que funcionen realmente. -Que haya mayor exigencia de la Universidad hacia los estudiantes. -Brindar la posibilidad de cuadrar sus semestres sin estar sujetos a un plan de estudios lineal.	-Realizar evaluación curricular donde se revise muy bien los contenidos de los programas analíticos. -Organizar el plan de estudios por créditos con áreas electivas..	-Incentivar los procesos de investigación. -Mayor investigación por parte de los docentes. -Generar estrategias y estructuras investigativas. -Integrar la investigación y la práctica.
<u>Propuesta</u>	<u>Nivel jerárquico organizacional</u>	<u>Canales de comunicación</u>	<u>Proyección de la Facultad</u>	<u>Convenios, alianzas</u>
<u>Aspecto - Rol</u>				
<u>Administrativo estudiantes</u>	-Que haya mayor participación por parte de los estudiantes. -Mayor contacto del rector con los estudiantes. -Se consideran buenos -Se solicita flexibilidad y mejor	-Brindar mayores canales de comunicación. -Dar a conocer el por qué de las decisiones. -Mayor participación de los estudiantes. -Utilizar mejor la infraestructura tecnológica de la	-Fortalecer intercambio con otras facultades. -Brindar al estudiante mayores propuestas de educación. -Fortalecer los programas de educación continua y los postgrados. -Es buena	-Apoyar la vinculación de egresados a diversas instituciones. -Fomentar alianzas con otras instituciones. -Mejorar cooperación y ayuda a los estudiantes -Dar a conocer los

	comunicación	Universidad. -Informar oportunamente sobre eventos que tienen que ver con Educación. -Los canales son buenos -Implementar mas las circulares, el correo electrónico -Mas información sobre actividades institucionales	-Crear nuevos planes de estudio -Organizar eventos por fuera de la universidad	convenios -Establecer mas convenios internacionales -Existen convenios pertinentes
<u>Administrativo profesores</u>	-Que haya mayor participación por parte de los estudiantes y de los profesores. -Realizar reuniones de integración.	-Brindar mayores canales de comunicación. -Mayor participación de los estudiantes y profesores en la toma de decisiones.	-Visitar colegios e instituciones para promover los programas de la facultad. -Ofrecer un portafolio de servicios de la Facultad. -Fortalecer los programas de educación continua y los postgrados. -Realizar eventos anuales que identifiquen la Facultad.	-Apoyar la vinculación de egresados a diversas instituciones. -Fomentar alianzas con otras instituciones. -Dar un reconocimiento mayor a la carrera de educación por fuera de la Universidad. -Fomentar las relaciones con entidades gubernamentales como las SED y SEM.
<u>Administrativo Coordinadores</u>	-Que haya mayor participación por parte de los estudiantes y de los profesores. -Hacer rotación de cargos a nivel de docentes y administrativos.	-Brindar mayores canales de comunicación. -Mayor participación mediante la realización de reuniones más periódicas para la toma de decisiones.	-Ofrecer un portafolio de servicios de la Facultad. -Fortalecer los programas de educación continua y los postgrados.	-Fomentar alianzas con otras instituciones. -Dar un reconocimiento mayor a la carrera de educación por fuera de la Universidad.

6.6. Sistematización de la Jerarquización de 1 a 7 (1 como menor valor y 7 como máximo valor) de cada uno de los aspectos planteados, atendiendo a su mayor o menor presencia en la vida de la Facultad de Educación. (Fuente: *Encuestas a Estudiantes y profesores*)

Muestra	1	2	3	4	5	6	7	NC	Aspecto
Est. Presencial	10%	8%	7%	7%	21%	12%	16%	19%	Centralización del poder
Est. Semi-pres.	44%	5%	8%	2.5%	10%	15%	13%	2.5%	Centralización del poder
Profesores	31%	6%		6%	12%	25%	20%	0	Centralización del poder
Est. Presencial	3%	4%	6%	7%	16%	22%	34%	8%	Trabajo en equipo
Est. Semi-pres.	0%	8%	15%	5%	18%	8%	44%	2%	Trabajo en equipo
Profesores			20%	20%	29%	6%	25%	0	Trabajo en equipo
Est. Presencial	8%	14%	9%	10%	20%	15%	21%	3%	Participación en la toma de decisiones
Est. Semi-pres.	5%	9%	13%	38%	13%	13%	13%	9%	Participación en la toma de decisiones
Profesores		13%	25%	20%	29%	13%		0	Participación en la toma de decisiones
Est. Presencial	5%	4%	8%	10%	17%	18%	26%	12%	Autonomía
Est. Semi-pres.	5%	10%	10%	26%	5%	13%	26%	5%	Autonomía
Profesores				20%	29%	6%	45%	0	Autonomía
Est. Presencial	11%	6%	9%	15%	14%	11%	9%	25%	Descentralización del poder
Est. Semi-pres.	8%	13%	8%	5%	5%	46%	13%	2%	Descentralización del poder
Profesores	16%	29%	20	6%	12%	12%	15	0	Descentralización del poder
Est. Presencial	3%	8%	8%	11%	14%	21%	27%	8%	Comunicación clara y oportuna
Est. Semi-pres.	5%	2%	5%	13%	10%	13%	46%	6%	Comunicación clara y oportuna

Profesores		6%			25%	40%	29%	0	Comunicación clara y oportuna
Estudiantes Presencial	3.%	3%	7%	9%	15%	21%	33%	9%	Atención al cliente (Entendiendo como cliente al estudiante que reciben los servicios de la Universidad)
Estudiantes Semi- presencial	2%	1%	2%	2%	8%	10%	70%	5%	Atención al cliente (Entendiendo como cliente al estudiante que reciben los servicios de la Universidad)
Profesores				6%	12%	42%	40%	0	Atención al cliente (Entendiendo como cliente al estudiante que reciben los servicios de la Universidad)

ANEXO 7

Cuadro No. 2: tabulación de información recogida a través de entrevistas

7.1. Entrevista realizada a: Directivos y Administradores de la Universidad

Población total: 27

Total muestra: 6

SITUACIÓN OBSERVADA aspectos que fueron consultados a través de la entrevista.	SITUACIÓN REAL ENCONTRADA
<ul style="list-style-type: none"> Importancia que tiene la flexibilidad en la Universidad Colombiana. 	<p>La totalidad de los entrevistados reconocen la necesidad de asumir la flexibilidad no solamente en los procesos académicos sino también en los procesos administrativos. Igualmente se reconoce que las Universidades deben asumir con seriedad la transformación de sus currículos y su valoración en créditos académicos para facilitar la movilidad, el intercambio de profesores, investigación interinstitucional, publicaciones conjuntas, desarrollo de verdaderos procesos de aprendizaje en los estudiantes, autonomía académica, trabajo en equipo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Concepción de flexibilidad para la Universidad de San Buenaventura 	<ul style="list-style-type: none"> - Movilidad académica - Intercambio de profesores. - Desarrollos investigativos interinstitucionales - Mayores niveles de autonomía en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. - Consolidación de nuevos modelos curriculares - Nuevas estructuras administrativas y de gestión - Trabajo en equipo. - Permitir al estudiante un conocimiento amplio de su saber específico.
<ul style="list-style-type: none"> Acciones que desarrolla la Universidad para asumir un proceso de flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de transformación institucional. - Seminario Taller Calima. - Desarrollo de reformas curriculares para atender el proceso de registro calificado.
<ul style="list-style-type: none"> Dificultades encontradas en el proceso de reflexión sobre la flexibilidad en la USB 	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de una cultura organizacional. - Profesores no cualificados para asumir un proceso de flexibilidad. - Centralización del poder. - Falta de autonomía.
<ul style="list-style-type: none"> Demandas de la flexibilidad en la unidad entrevistada 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformación de los currículos en créditos académicos. Ciclo básico común. - Compartir cursos académicos. (Unión de grupos). - Movilidad de estudiantes con universidades americanas.
<ul style="list-style-type: none"> Participación de directivos, administrativos, docentes y estudiantes para pensar la flexibilidad 	<p>La totalidad de los entrevistados hacen referencia a la vinculación de todos los estamentos de la universidad en la reflexión que desde el pasado seminario taller Calima se viene haciendo alrededor de la Flexibilidad. Incluso en el proceso de transformación institucional también se ha vinculado a estudiantes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas y debilidades encontradas en la Facultad de Educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas: Talento humano altamente cualificado y con un excelente trabajo interdisciplinario; vinculación de la Facultad en procesos de formación de docentes a través de la Maestría y educación continua; Desarrollos importantes en cuanto a la didáctica y la pedagogía. - Debilidades: Falta mayor dinámica en las actividades que desarrollan. No dan a conocer las actividades que desarrollan; Bajo número de estudiantes matriculados; No cuentan con proyectos de investigación en marcha.
<ul style="list-style-type: none"> Acciones alrededor de la flexibilidad que pueda iniciar la Facultad de Educación desde lo académico y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desde lo académico: Reforma curricular y fusión en ciclo básico con Psicología; Cualificación de docentes en torno a nuevas metodologías activas. - Desde lo administrativo: Participación activa de todos los estamentos de la Facultad; trabajo en equipo; desarrollo de nuevos modelos de gestión donde se pueda articular el trabajo con Psicología.

7.2. Entrevista realizada a: Egresados

Población total: 74

Total muestra: 15

SITUACIÓN OBSERVADA aspectos que fueron consultados a través de la entrevista.	SITUACIÓN REAL ENCONTRADA
<ul style="list-style-type: none"> • Importancia que tiene la flexibilidad en la Universidad Colombiana y particularmente en la USB 	<p>Todos los entrevistados consideran importante la flexibilidad en la Universidad, sobre todo en lo pertinente a la actualización de los currículos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Situaciones observadas que se pueden asociar a procesos de flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorías entre semana. - Evaluación de los docentes permanentes. - fácil acceso a Internet. - Dotación amplia y suficiente de bibliografía y fácil acceso a la biblioteca de la Universidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de directivos, administrativos, docentes y estudiantes para pensar la flexibilidad 	<p>Todos los entrevistados manifiestan desconocer estos procesos y nunca fueron llamados a participar de los mismos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos para flexibilizar la estructura académica en la Facultad de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforma curricular que permita una formación actualizada y pertinente. - Reforma de las prácticas académicas: que sean más pertinentes y más articuladas al medio. (Divorcio con el medio externo).
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos para flexibilizar la estructura administrativa en la Facultad de Educación. 	<p>Ante esta pregunta se plantea un desconocimiento en cuanto a procesos de flexibilidad administrativa, aunque se manifiesta en algunos casos la importancia de un trabajo en equipo y una relación jerárquica de tipo horizontal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades que se supone se pueden encontrar en el proceso. 	<p>Fundamentalmente se plantea que hace falta una cultura organizacional para abordar inteligentemente estos procesos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Implicaciones que asume la flexibilidad en la formación de los egresados de la Facultad de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación acorde a las exigencias del medio y los cambios permanentes del conocimiento. - Mayores oportunidades de empleo. - Mayor autonomía en la toma de decisiones.

ANEXO 9

FUNCIONES DEL CONSEJO DE FACULTAD

El Consejo de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales tendrá como domicilio la sede de la Universidad de San Buenaventura de Cali, y como sitio de reuniones contará con la Decanatura de la Facultad.

FUNCIONES

- Darse su organización y reglamentación interna.
- Diseñar, implementar y evaluar la estructura administrativa y el modelo de gestión de la Facultad.
- Orientar el desarrollo de todos los procesos administrativos, financieros, y de gestión de la Facultad.
- Sugerir a la decanatura, previo concepto del comité curricular, la asignación de carga académica para cada semestre.
- Velar por el estricto cumplimiento de todos los procesos académico-administrativos que tienen relación directa con la Oficina de Registro y Control Académico.
- Diseñar, implementar y evaluar el manual de funciones de la Facultad, acorde a los lineamientos institucionales y la propuesta formativa de la Facultad.
- Elaborar, ejecutar y evaluar los respectivos planes anuales de desarrollo para la Facultad con su respectiva programación de actividades y responsables.
- Servir de órgano consultor para la consecución de talento humano, recursos logísticos, financieros y bibliográficos necesarios para la buena marcha de los planes y programas de la Facultad.
- Proyectar, proponer y estudiar la realización de convenios, acuerdos de cooperación académica y alianzas estratégicas que favorezcan el desarrollo de los proyectos propios de la Facultad.
- Promover un clima organizacional favorable que permita la sinergia de los miembros de la Facultad en el cumplimiento corresponsable de las diversas funciones asignadas.

- Promover la imagen corporativa de la Facultad a través de la programación de eventos y la publicación y promoción de su portafolio de servicios.
- Las demás funciones que le sean asignadas por la Rectoría, las Direcciones Generales o la Decanatura.

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE UNIDAD DE EDUCACIÓN

Compete al director de Unidad de educación:

- Estructurar su propuesta de trabajo teniendo la flexibilidad como principio dinamizador de la misma, flexibilidad que se entiende como el eje que relaciona y nutre los diversos proyectos desde la Investigación, Proyección Social y Docencia que la Unidad tiene a su cargo.
- Elaborar y liderar la implementación y evaluación de los proyectos estratégicos de su unidad, de acuerdo con las directrices de la Decanatura y en coordinación con los estamentos estudiantil y profesoral.
- Diagnosticar problemas y necesidad de los estamentos de su unidad.
- Proponer y coordinar planes de acción para responder a los problemas y necesidades identificados.
- Coordinar la constitución y funcionamiento de equipos de trabajo que integren a docentes, estudiantes y egresados, en función de los proyectos estratégicos de su unidad.
- Coordinar las relaciones de su unidad con otras unidades académicas de la Universidad o con organizaciones externas, regionales, nacionales e internacionales.
- Asesorar y orientar los procesos formativos de los estudiantes, a nivel individual y colectivo.
- Coordinar el funcionamiento del comité curricular de su unidad y mantener la interacción con el comité estudiantil.
- Coordinar la revisión y definición de los objetivos finales de la formación.
- Coordinar la definición de los niveles y fases de la formación y la implementación de éstas.
- Coordinar la selección de estrategias y técnicas pedagógicas, así como la capacitación de los docentes en ellas y el seguimiento de su aplicación.

- Coordinar la constitución y funcionamiento de unidades académicas y procesos de investigación en su unidad.
- Realizar seguimiento individualizados a las labores docentes de su unidad, incluyendo la evaluación del desempeño profesoral.
- Promover la producción intelectual de su unidad y el posicionamiento de ésta en el contexto académico regional, nacional e internacional.
- Evaluar de forma continua la calidad de la gestión académica de su unidad.
- Realizar evaluaciones comparativas con los programas similares al de su unidad, en el ámbito nacional e internacional.
- Proponer modificaciones y ajustes al currículo, de acuerdo con los resultados de la evaluación del mismo y hace seguimiento a la implementación de esos ajustes.
- Orienta y coordina procesos relacionados con la formación profesional del profesorado.
- Elabora la programación académica para cada semestre y dirige la selección y ubicación del personal docente encargado de llevarla a cabo, de acuerdo con las políticas de la Facultad y de la Universidad en su conjunto.
- Presentar los informes de gestión pertinentes, a la Decanatura y a otras instancias de la Universidad.

FUNCIONES DEL COMITÉ DE UNIDAD DE EDUCACIÓN

- Darse su organización y reglamentación interna.
- Atender los lineamientos de trabajo que el Comité Curricular de la facultad proponga.
- Planear el trabajo académico del semestre tomando como base los lineamientos que para tal fin dé el comité curricular de la facultad.
- Velar por la calidad académica de los programas y/o proyectos de la Unidad.
- Coordinar las actividades de práctica, investigación, docencia y proyección social propias de la Unidad.
- Desarrollar los procesos de evaluación curricular, atendiendo las orientaciones del Comité Curricular de la Facultad, de los planes de estudio propios de la Unidad.
- Implementar los planes de mejoramiento continuo propuestos por el Comité curricular y evaluar la eficacia de éstos.

- Elaborar informes de gestión sobre las diversas actividades realizadas en cada periodo académico y presentarlos al Comité Curricular.
- Proponer al Comité Curricular la creación de nuevos programas de pregrado, postgrado, educación continua y proyectos especiales.
- Conformar y consolidar comunidades académicas al interior de cada unidad para que éstas sean el soporte de los diversos programas.
- Proponer al Comité Curricular la asignación académica para cada semestre y aplicar los criterios y procedimientos que para tal fin proponga el Comité Curricular.
- Consolidar, ejecutar y evaluar la propuesta formativa de la Facultad proponiendo los diversos ajustes y cambios a realizar.
- Las demás funciones que la Decanatura, el Consejo de Facultad o el Comité Curricular le asignen.