

LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN LA GESTIÓN CURRICULAR: PROPUESTA PARA LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ÁLVARO GÓMEZ FERNÁNDEZ

Administrador de Empresas, Especialista en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales, Universidad Pontificia Bolivariana; Doctorante en Ciencias Pedagógicas; UNESCO - Ministerio de Educación Superior de Cuba.
alvaro.gomez@upb.edu.co

CARLOS AUGUSTO ARBOLEDA JARAMILLO

Administrador de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios; Especialista en Gerencia, Universidad Pontificia Bolivariana.
tesisarboleda@yahoo.es

Artículo recibido el 4 de Marzo de 2008 y aprobado para su publicación el 12 de mayo de 2008

Eje temático: Gestión

Subtema: Gestión curricular

Resumen

En el artículo se presenta la fundamentación de un sistema de gestión curricular para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), por equipos de alto desempeño como unidades organizacionales dinamizadoras y articuladoras de los procesos curricular y de gestión.

El planteamiento se realiza desde la concepción del trabajo de los equipos de alto desempeño como elemento dinamizador del sistema de gestión curricular, que conlleva la definición de funciones y relaciones entre los equipos de trabajo y la concreción de una estructura de gestión curricular en la Facultad de Administración de Empresas de la UPB de Medellín.

Este documento pretende dar a conocer la situación actual que se vive en la Escuela de Ciencias Estratégicas - Facultad de Administración de Empresas de la UPB, fundamentado en teorías y vivencias que los autores han recogido a lo largo de la investigación en el tema propuesto.

Palabras Clave: Organización, Gestión curricular, Administración, Educación

Abstract

The article presents the merits of a management system curriculum for the Faculty of Business Administration from the Pontifical Bolivarian University (UPB), by teams of high-performance organizational units as potentiation and articles of curriculum and management processes.

The approach takes place from conception of work by teams such as driving high performance management system curriculum, which involves the definition of roles and relationships among work teams and the realization of a management structure curriculum at the Faculty of Business Administration from the UPB of Medellín.

This document aims to raise awareness of the current situation that prevails in the School of Science Strategic - Faculty of Business Administration from the UPB, based on theories and experiences that the authors have gathered along the investigation into the proposed theme.

Key Words: Organization, Curriculum Management, Administration, Education

Introducción

El objetivo del presente artículo es recopilar resultados de una tesis doctoral presentada para optar al título de "Doctor en Ciencias de la educación", en la cual se estructura un sistema para el proceso de gestión curricular en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, mediante el trabajo por equipos de alto desempeño, que permita diseñar estrategias para su implementación.

En general, se ha constatado cómo la mayoría de la literatura existente sobre el tema de gestión curricular; no desarrolla adecuadamente las funciones administrativas asociadas con los procesos y se limita a desarrollar propuestas en lo metodológico o didáctico, sin profundizar sobre los temas relacionados con la gestión propiamente dicha. El presente artículo busca fundamentar un

sistema de gestión para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, en donde, a partir del modelo socio-técnico de organización del trabajo, es decir los equipos de alto desempeño; articulados con los colectivos didácticos, se logre dinamizar y volver eficiente el proceso, desde las perspectivas de la administración. Los equipos de alto desempeño tendrán como responsabilidad, la articulación de los eslabones propios del diseño curricular, es decir, análisis de pertinencia, diseño, adecuación, ejecución y evaluación curricular con las funciones propias del proceso administrativo; planeación, organización, y control.

La pregunta a trabajar es: ¿Cómo garantizar que el sistema de gestión curricular dinamice el proceso curricular y que, través de los equipos de alto desempeño, se genere una ventaja competitiva para la Facultad de Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín?

El método teórico empleado en la investigación es el sistémico estructural; ya que por medio de éste se aborda el proceso de gestión curricular mediante el estudio de los diferentes elementos que lo integran, tales como las funciones propias de la dimensión pedagógica y los componentes de la dimensión curricular; los equipos de alto desempeño y las partes propias de la estructura como los ciclos, áreas y cursos de la Facultad. La delimitación, a partir del método sistémico de las funciones y componentes del proceso de gestión curricular permiten enunciar formalmente las relaciones recíprocas que se dan entre las partes y los componentes; elementos fundamentales de la dimensión administrativa y de la dimensión curricular, a través de mecanismos de coordinación o enlace que se convierten en dinamizadores del proceso y que resuelven la contradicción entre lo curricular y los aspectos relacionados con la gestión.

El método empírico empleado se realizó a través de la revisión bibliográfica y análisis documental, que permitió un contacto con el objeto de la investigación, es decir con el proceso de gestión curricular para la Facultad de Administración de Empresas de la UPB a fin de concretar una visión real de la problemática y su dinámica; mediante la revisión documental que evidencian el trabajo didáctico en los últimos diez años. La observación participativa como método de interacción con los agentes, actualmente responsables de la gestión curricular, mediante la participación en las diferentes reuniones, eventos, seminarios, comités o equipos de proyectos.

I. La gestión curricular

Para efectuar un adecuado análisis de una conceptualización de la gestión curricular en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, se debe partir fr las teorías ly los fundamentos que permitan la definición de los componentes y las relaciones que se proponen, los cuales tienen su origen en teorías, enfoques y concepciones desde las ciencias de la educación a fin de generar respuestas al problema planteado.

El currículo tiene un papel fundamental en la calidad de la educación superior, ya que debe recoger las necesidades, problemas e intereses sociales y expresarlas a través del desarrollo de competencias de los estudiantes, a fin de formar profesionales que contribuyan al desarrollo de nuestras naciones. Sin embargo, dicho currículo, como proceso, opera en función de sus leyes internas y de las situaciones sociales, culturales y demográficas del medio. Como proceso, y asumiendo las posturas de la teoría de los procesos conscientes de Álvarez de Zayas (2001), tiene una dimensión tecnológica (o propia de dicho proceso) y una de naturaleza administrativa, en tanto todo

proceso debe ser gestionado a fin de garantizar la eficiencia y la eficacia que genere resultados de excelencia.

La gestión curricular, desagregando los dos elementos en ella incorporados; gestión y currículo: El término gestión es de origen europeo. En el Diccionario de la Real Academia Española (2004), se dice que es "acción y efecto de gestionar", es decir, "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera". Pero también Func & Wagnalle (1990) expresan que gestión es "operación o *management*", mientras que el *management* es la especialidad de emplear los medios para acoplarlos a un propósito, o el acto, arte o método de controlar, manejar o conducir.

Tradicionalmente se ha presentado una confusión en los términos administración, gerencia y gestión; situación no fundamentada epistemológicamente desde la teoría administrativa sino más bien soportada por el empleo de uno u otro término dependiendo del período de tiempo en que se le utilice. Hoy, existe un consenso entre los teóricos de la gerencia a aceptar indistintamente los tres términos y más bien a declarar como un error conceptual su diferenciación. Habitualmente se ha hablado de administración y gerencia más que de gestión y se ha aceptado que la administración es la actividad, o el conjunto de actividades, dirigidas por un individuo o por un grupo de individuos con el fin de alcanzar los objetivos de una organización. Para algunos autores, como el belga Paul de Bruyne (1993), desde la perspectiva administrativa, la gestión es la utilización, el empleo, la consecución y la combinación de los recursos. Para Drucker (1985) la tarea de la gestión es optimizar el rendimiento de los recursos.

También se ha asociado la gestión con el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar o evaluar, pero hoy se presentan cambios

en los paradigmas de la administración clásica y debe considerarse la transformación en la orientación de funciones gerenciales a procesos; al respecto Pallu de la Barriere (1999: 15) afirma que "la gestión de una organización es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de una empresa".

En segundo lugar y con relación al segundo concepto que se pretende aclarar, se asumirá la concepción de currículo definida por Álvarez de Zayas (2001), es decir, que constituye el plan de acción para la formación del profesional, a partir del cual se organiza, dirige, ejecuta y controla el proceso de enseñanza aprendizaje, para la formación de los recursos humanos que requiere la sociedad, teniendo en cuenta las necesidades del contexto social y los intereses y motivaciones de los actores principales del proceso.

Según Díaz Teresita (2004), el currículo está caracterizado por la interacción e interrelación de la administración, la infraestructura, planes y programas de estudio con sus distintos componentes, lo que va desde su diseño hasta la dinámica con que se ejecuta el mismo, y su evaluación.

El proceso curricular es aquel que une las actividades y problemas de la vida con el mundo de la institución educativa y constituye la interrelación sistémica de dichas etapas, que conforman su dimensión pedagógica; pero que contiene otra dimensión administrativa con las funciones que le son propias de planificación, organización, ejecución y control y que le permiten coordinar los recursos con eficiencia a fin de obtener resultados de calidad (eficacia). Está orientado a la formación de los recursos humanos que requiere la sociedad (objetivo), para modificar las situaciones que surgen en la vida (problema): preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada por la sociedad (contenido); a través de la participación

activa de la comunidad universitaria (método); articulado con las diferentes unidades, niveles y formas organizacionales institucionales (forma); con la ayuda de recursos físicos, financieros y humanos (medios); efectuando seguimiento a través de indicadores que permitan evaluar la calidad de las acciones.

Dimensiones administrativa y pedagógica de la gestión curricular

Todo proceso posee una dimensión propia, específica, de acuerdo con su naturaleza, denominada tecnológica y otra de carácter administrativo que posibilite la optimización del mismo. En los procesos se manifiestan contradictoriamente estas dimensiones.

Al estudiar la literatura sobre el tema, se puede constatar que el currículo es tratado por algunos autores como plan de acción, como función y especialmente en los últimos tiempos, es definido como un proceso.

Como proceso, sostiene Álvarez de Zayas (2001: 42), "*tiene su propia dinámica que responde a sus leyes internas y a las condiciones socioculturales del medio*". Y más adelante, el mismo autor agrega que en todo proceso coexisten dos dimensiones, una cuya naturaleza es la propia del proceso específico, denominada tecnológica y otra de naturaleza administrativa. Esta última garantiza la eficiencia y la eficacia en la consecución de los resultados esperados. Se destaca así mismo, la presencia de la dimensión administrativa en cada uno de los eslabones del proceso curricular, aunque algunas funciones de la gestión primen en unos más que en otros. En el proceso se manifiesta la contradicción dialéctica entre estas dos dimensiones, ya que los responsables de efectuar la gestión curricular no reconocen la existencia de estas dos dimensiones, limitándose a trabajar en una de ellas; generalmente en aquella en la que

tienen mayores competencias o niveles de formación. De hecho, es frecuente encontrar en las IES una brecha entre el personal que presta servicios a los procesos administrativos y aquellos que se dedican a la docencia, lo cual no tiene, en este momento, un sustento desde la visión sistémica con la que se deben considerar.

La administración es la ciencia que tiene como tarea fundamental la interpretación de los objetivos propuestos por cualquier organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, la organización, la ejecución y la evaluación coordinada de todas las áreas, con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más eficiente y eficaz.

El proceso curricular contiene en su desarrollo las diferentes funciones del proceso administrativo (planificación, organización, ejecución y control) en cada una de sus etapas de diseño, adecuación, ejecución y evaluación curricular. Es decir, el currículo se gestiona.

2. Los equipos de alto desempeño

El equipo de alto desempeño se define como un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente.

Jean Lipman-Blumen & Harold J. Leavit (2000: 50 - 51) definen el equipo de alto desempeño como *“una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo”*. Y agregan: *“cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determi-*

nación y dedicación total para alcanzar una meta relevante”.

2.1. Etapas de los equipos en su evolución hacia Equipos de Alto Desempeño

Para lograr un verdadero equipo de trabajo de alto desempeño, de acuerdo con Charles Manz & Henry Sims (2000), es necesario cumplir cuatro etapas de desarrollo:

- Etapa 1. Formación
- Etapa 2. Inestabilidad
- Etapa 3. Normalización
- Etapa 4. Desempeño

Las etapas anteriormente expuestas se fundamentan en los requisitos para los equipos de trabajo de alto desempeño.

2.2. Características de los Equipos de Alto Desempeño

Fernández & Winter (2003) señalan como principales características de los Equipos de Alto Desempeño, las siguientes: 1. Objetivos y metas que le dan identidad al equipo 2. Compromiso con las metas. 3. Realismo de los objetivos (Collins & Porras, 1996). 4. Anteposición de lo colectivo sobre lo individual 5. Claro establecimiento de tareas y responsabilidades (Ashby & Pell, 2001). 6. Ambiente de trabajo, 7. Ambiente organizacional. 8. Confianza y colaboración. 9. Actitud hacia el mundo y los otros.

Por muchos cursos que se efectúen para desarrollar trabajo en equipo y confianza, si no existe la voluntad personal de *“atreverse a confiar”* (Lenhardt & Martin, 1996) o se estima que son *“variables blandas”* poco sustanciales e irrelevantes ante las *“variables duras de resultados”*,

el camino de la colaboración y efectividad grupal se verá severamente entorpecido. Como didácticamente contribuyeron Kaplan & Norton (2000), la efectividad organizacional es una cadena descendente de relaciones causales, por lo que los buenos resultados económicos son explicados por una buena gestión de clientes, que se anclan causalmente en procesos internos de excelencia, todo lo que es posible gracias a personas y equipos de trabajo competentes, y con soporte tecnológico de buen nivel.

2.3. Diferencia entre grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto desempeño

Para Morales (1995:38) un grupo de trabajo es *“un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto)”*. Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales. Para que un grupo de colaboradores se convierta en equipo de trabajo es necesario que se presenten ciertas condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes modifiquen sustancialmente tanto la forma como conciben y realizan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua.

Los equipos de alto desempeño se diferencian de los anteriores por su alto nivel de desarrollo, además poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque frecuentemente no se conforman con los resultados y buscan permanentemente nuevas metas de mejoramiento. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollando cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad. Por consistencia se entiende que sus miembros se encuentran al tanto de los procesos de trabajo que realizan y de sus diferentes etapas. Existe además consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros, pues todos comparten la misión y los objetivos organizacionales.

3. Gestión curricular y equipos de alto desempeño en la facultad de administración de la upb

El objetivo del sistema de gestión curricular de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, es contribuir efectivamente a la misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada por la sociedad, a través de la formación de ciudadanos que sean capaces de apropiarse de ella, aplicarla y enriquecerla, a fin de que se pueda responder con excelencia a las necesidades sociales.

El proceso de gestión curricular en su desarrollo resuelve la contradicción entre la dimensión administrativa y la tecnológica, y permite a los integrantes de la comunidad académica de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, tanto interno como externo, lograr los objetivos propuestos, optimizando el proceso, interactuando de manera sistémica a partir de las leyes de la Pedagogía y

de los principios y regularidades propias de la gestión.

El sistema de gestión curricular, debe definir las actividades y recursos necesarios para la optimización de dicho proceso, buscando el cumplimiento de su encargo social. El sistema de gestión curricular, es a su vez un subsistema del sistema de gestión educativo institucional Universidad Pontificia Bolivariana.

La Universidad Pontificia Bolivariana está estructurada organizacional y académicamente por Escuelas, Facultades, Programas, Institutos y Centros. Cada unidad tiene relativa autonomía en la administración de sus programas académicos y en la gestión de sus procesos, sin embargo, como sistema, debe responder con unos parámetros generales que son tutelados por el Consejo Directivo y por el Consejo Académico de la institución, máximos órganos decisorios en la Universidad.

El proceso curricular, como dimensión tecnológica (pedagógica) y como proceso consciente, asumirá los ocho componentes desarrollados por Álvarez de Zayas (2001): problema, objeto, objetivo, contenido, método, forma, medio y resultado; que se interrelacionan dinámicamente con los eslabones de diseño, ejecución y evaluación, para el proceso curricular y cada uno a su vez contiene las funciones propias de la dimensión administrativa: planeación, organización, ejecución y control. En algunos de los eslabones primará una o algunas funciones de acuerdo con su naturaleza.

3.1 Principios que rigen el sistema de gestión curricular para la Facultad de Administración de Empresas de la UPB

La ejecución del sistema supone unos principios básicos que garanticen las debidas interrelaciones

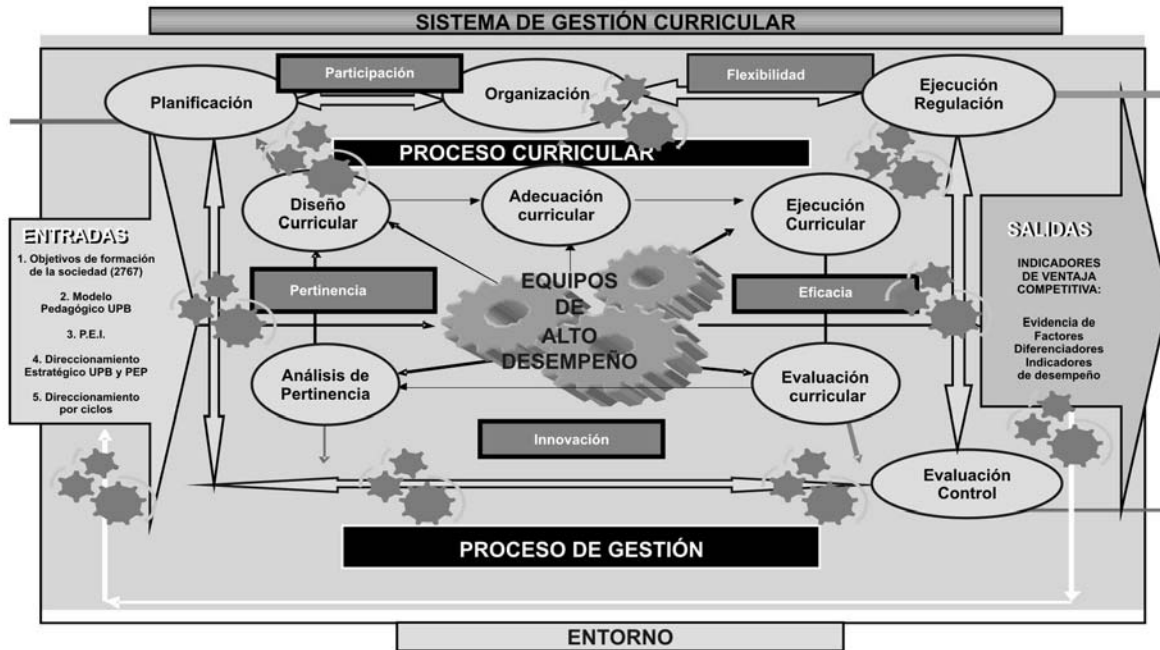
y le otorguen soporte. Teniendo en cuenta las articulaciones entre la dimensión pedagógica y la dimensión administrativa, consideramos como principios del sistema de gestión curricular para la Facultad de Administración de Empresas de la UPB, los siguientes:

- **Pertinencia:** En tanto debe dar solución a problemas, necesidades e intereses sociales. El flujo de información de la sociedad hacia el sistema garantiza su condición de ser abierto, generándole la característica de homeostasis.
- **Participación:** Tiene en cuenta a los diferentes agentes involucrados en el proceso de gestión curricular: estudiantes, docentes, directivas, grupos de colaboradores y actores sociales. Ofrece la posibilidad de construir consensos productivos a partir de la participación activa e interdisciplinaria.
- **Flexibilidad:** Está abierto al cambio y posibilita la reconstrucción de procesos a partir de nuevos hallazgos.
- **Eficacia:** Busca producir excelentes resultados a partir de la combinación del uso eficiente de los recursos y el logro de los objetivos propuestos.
- **Innovación:** Busca soluciones creativas a los problemas a fin de generar acciones diferenciadoras que agreguen valor al proceso.

3.2. Componentes del sistema de gestión curricular para la Facultad de Administración de Empresas de la U.P.B.

El sistema de gestión curricular en la Facultad de Administración de Empresas de la UPB está

Figura 1. Componentes del sistema de gestión curricular



Fuente: Elaboración propia (2007)

compuesto por diferentes actividades interrelacionadas que constituyen su proceso, pero éste a su vez, sólo se lleva a cabo a partir de una sucesión de etapas o eslabones que contienen las funciones propias de la gestión (planificación, organización, ejecución y control).

En sistemas complejos como es el caso de un sistema de gestión curricular, se considerarán como componentes del sistema los siguientes:

- Las interacciones propias del sistema: De entrada, de transformación (integración de las actividades propias de las funciones del proceso administrativo con los eslabones del proceso curricular) y de salida.
- Las funciones del proceso de gestión
- Los eslabones del proceso curricular
- Los Equipos de Alto desempeño.

3.3. Interacciones propias del sistema

Elementos relacionados con las interacciones de entrada: Los objetivos de formación de la sociedad (Decreto 2767 del Ministerio de Educación de Colombia), el modelo pedagógico de la Universidad Pontificia Bolivariana, El Direccionamiento Estratégico de la institución, el Proyecto Educativo Institucional (PEP) y el Direccionamiento por ciclos de formación.

Elementos relacionados con las interacciones de transformación: Los equipos de alto desempeño como coordinadores, integradores y dinamizadores de las funciones del proceso administrativo en relación con los eslabones del diseño curricular.

Elementos relacionados con las interacciones de salida: Indicadores de ventaja competitiva, es decir, factores diferenciadores e indicadores de desempeño de los egresados de la Facultad.

3.4. Las funciones del proceso administrativo y las articulaciones con los eslabones del proceso curricular como componentes del sistema de gestión curricular

Ahora es necesario efectuar precisiones con relación a la dimensión administrativa del proceso de gestión curricular, como componente del sistema, el cual explicaremos desde las diferentes funciones del proceso administrativo, que se interrelacionan con los eslabones del proceso curricular.

La **planeación** como función del proceso administrativo y la articulación con los eslabones de análisis de entornos y análisis de pertinencia del proceso curricular en el sistema de gestión curricular.

En el proceso curricular esta función del proceso administrativo tendrá importantes interrelaciones con los eslabones de análisis de pertinencia y diseño curricular, aunque también se definirán algunas acciones asociadas a la planeación en los demás eslabones (adecuación, ejecución y evaluación curricular). Para el análisis de pertinencia se consideran las caracterizaciones que se elaboraron en los entornos analizados (se proponen: el económico, el político-legal, el social demográfico y el tecnológico), quienes entregan información relevante a fin de hacer programas pertinentes con las necesidades del medio. Igualmente, la información construida tiene un alto nivel de significación para el eslabón de diseño curricular, dado que configura los objetivos del sistema de

gestión que intervendrán directamente sobre los objetivos del proceso curricular; los primeros buscan garantizar el alcance de los segundos, pero optimizando todo el proceso.

La **Organización** como función del proceso administrativo y la articulación con el eslabón de adecuación del proceso curricular en el sistema de gestión curricular.

La Organización es la función que consiste en coordinar las personas y los recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Implica, por lo tanto, la estructuración de las tareas, funciones o procesos; relaciones jerárquicas y canales de comunicación que permiten el vínculo entre los individuos y equipos de trabajo. Está desarrollada en los componentes del sistema, que constituyen su estructura.

La **Ejecución** como función del proceso administrativo y la articulación con el eslabón de ejecución del proceso curricular en el sistema de gestión curricular.

La ejecución es la función del proceso administrativo que se encarga de integrar y coordinar el trabajo que hacen las personas. Incluye la motivación del grupo de colaboradores, la selección de los canales de comunicación más eficaces y la resolución de los conflictos que surgen entre los miembros de la organización. La función de ejecución en el sistema de gestión curricular se llevará a cabo mediante la integración de las diferentes actividades relacionadas con cada una de las funciones administrativas en correlación con el eslabón de ejecución curricular, pues es el paso que permite la operacionalización del plan, en esta fase las leyes de la didáctica intervienen en la aplicación del proceso docente educativo de forma sistémica. En esta etapa intervienen muchos factores de carácter objetivo y subjetivo los cuales determinan el éxito o el fracaso del

proceso. El papel de los equipos de trabajo de carrera, disciplina y semestre es vital para garantizar el logro de los objetivos propuestos en función de la optimización del proceso docente educativo. Dicha integración se logra mediante la coordinación-liderazgo de los equipos de alto desempeño comprometidos.

En organizaciones de alto desempeño, los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento asumen la mayor parte de las responsabilidades que pertenecían a los directivos tradicionales en una organización, incluida la dirección técnica y la toma de decisiones frente a los elementos de gestión más importantes.

Como se observa en las funciones de planeación y organización, los equipos de trabajo se vuelven interfuncionales, y la mayoría de los colaboradores están involucrados en las decisiones. En consecuencia, los equipos de trabajo pueden manejar muchas de las situaciones y de las interdependencias que se presentan bajo su autoridad. Sin embargo, muchas decisiones rebasarán la autoridad institucional (formal) del equipo y por ello requerirán de coordinación técnica y liderazgo para la toma de decisiones externa al equipo.

La Evaluación como función del proceso administrativo y la articulación con el eslabón de evaluación del proceso curricular en el sistema de gestión curricular.

La evaluación o control es la función del proceso administrativo responsable de la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Es un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten con los estándares o indicadores de gestión establecidos. Por tanto, la función de evaluación presupone la existencia de la planificación. Planificación y evaluación son funciones íntimamente relaciona-

das. A mayor complejidad de la planeación, mayor complejidad del control. La evaluación constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas.

La evaluación debe estar presente en todos los procesos que hacen parte del sistema de gestión curricular y por ello implica la formulación de indicadores que permitan constatar los niveles de resultados, de manera periódica y sistemática. En el sistema propuesto, se buscará una relación directa entre las metas establecidas y los indicadores de gestión. Las estructuras inherentes a cada ciclo y disciplina serán las responsables de que, los procesos que resulten con acciones por mejorar o con bajos resultados en la evaluación, puedan retroalimentarse en la planificación del período, ciclo, programa o proyecto siguiente. Existen consecuentemente unos objetivos y metas del sistema de gestión que reciben como insumo fundamental la evaluación del proceso curricular en el eslabón de evaluación y que permiten constatar los niveles de optimización del proceso.

La retroalimentación curricular no se entiende como el último paso del proceso curricular sino más bien como una actividad permanente de vigilancia y focalización del proceso docente educativo para validar y regular la formación del profesional a partir de la relación entre el diseño curricular y la ejecución curricular; también permite la relación entre las etapas anteriores a través del trabajo didáctico de los directivos, coordinadores y docentes.

Como criterio básico de la función de evaluación o control en el sistema de gestión curricular, deberán establecerse los niveles de logro de los estudiantes. Obviamente, buscará la verificación del estado de cumplimiento de las diferentes actividades inherentes a las funciones administrativas definidas en el sistema de gestión curricular.

4. La gestión de los equipos de alto desempeño como unidad organizacional que dinamiza el proceso curricular

Esta estrategia específica se constituye en un eje transversal del sistema de gestión curricular, ya que busca resolver la contradicción entre la dimensión pedagógica y la dimensión administrativa del proceso otorgándole una perspectiva totalizadora y sistémica; posibilitando los encajes idóneos entre los diferentes niveles estructurales, subprocesos, actividades y funciones administrativas, pero articulando especialmente las de planeación y de control, buscando mayores niveles de efectividad. Como se ha mencionado a lo largo del presente artículo, la propuesta curricular en el Facultad de Administración de Empresas de la UPB, está constituida por ciclos de formación, que en la actualidad carecen de conexión, y de áreas disciplinares que igualmente no se articulan en relación con el perfil profesional del egresado.

Los equipos de alto desempeño tienen como objetivo la promoción de un clima organizacional favorable y la dinamización del sistema a través de la articulación de los componentes del proceso curricular con las funciones del proceso administrativo, tal y como se enunció en el sistema. El conjunto de acciones que se proponen para implementar el sistema y que son responsabilidad de los equipos de alto desempeño, en esta estrategia son:

- Construir un plan que permita articular las funciones propias del proceso administrativo con los eslabones del proceso curricular. Prestar especial atención al establecimiento de objetivos de desempeño específicos y exigentes y nuevos modelos de evaluación del equipo.

- Definir formalmente la participación de los equipos de alto desempeño y otros integrantes de la comunidad académica y su relación con el sistema de gestión curricular.
- Construir las funciones y responsabilidades de los miembros de los equipos de alto desempeño y establecer los sistemas de relación formal entre ambos.
- Definir líderes de los equipos de alto desempeño y responsabilidades de dichos líderes.
- Configurar las posibles etapas previsible en el desarrollo de los equipos.
- Articular los requerimientos de los equipos de alto desempeño en sus diferentes procesos con los sistemas de información disponibles.
- Crear los ambientes de trabajo adecuados.
- Definir los mecanismos de intervención de los líderes y de los equipos de integración y de mejoramiento.

La configuración: Nueva estructura académica para el sistema de gestión curricular por ciclos de formación.

Cuando se aborda en gestión el tema de la estrategia, es bien conocida la premisa de que la estructura sigue a la estrategia. Es decir, normalmente con cambios estratégicos se presentan modificaciones en las estructuras organizacionales. Este principio administrativo ha sufrido modificaciones en los últimos tiempos, en donde emergen nuevas formas de concebir y de formular las estrategias en las organizaciones.

En nuestro caso es necesario abordar el tema, pues al presentar una estrategia para implementar el sistema de gestión curricular, es necesario

formular en el orden en que se van a desarrollar, acciones estratégicas que la hagan realidad. La primera tiene que ver con crear las condiciones de estructura curricular que posibiliten su real aplicación, de lo contrario sería trabajar sin los fundamentos curriculares que la hagan posible. Además es necesario, pensar desde la administración en la generación de condiciones para que el cambio estratégico que estamos abordando se haga una realidad en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

5. Conclusiones

El proceso de gestión curricular en la Facultad de Administración de Empresas presenta de manera sistemática las siguientes manifestaciones problemáticas: carencia de concepción sistémica en el proceso, débil presencia de la dimensión administrativa, desarticulación de las dimensiones pedagógica y administrativa en los ciclos de formación, insuficiente fundamentación científico pedagógica en las personas responsables, la gestión del proceso curricular se limita al eslabón de diseño y no se tienen en cuenta las otras etapas, ausencia de trabajo en equipo en las diferentes unidades organizacionales curriculares (consejos y comités) y ausencia de conexión entre las funciones de planificación y evaluación en el proceso de gestión curricular.

El sistema de gestión curricular se fundamenta en los siguientes componentes: Las interacciones de entrada constituidas por los objetivos sociales de formación, el modelo pedagógico de la UPB, el P.E.I. y el Direccionamiento estratégico de la institución; relacionados con las interacciones de transformación: El proceso de gestión curricular que articulará las funciones administrativas de planeación, organización, ejecución y evaluación con las etapas de análisis de pertinencia, diseño,

adecuación, ejecución y evaluación del diseño curricular, el subsistema social compuesto por las dinámicas propias de los equipos de alto desempeño, con sus diferentes funciones básicas y específicas y las interacciones de salida integradas por los indicadores desempeño de las ventajas competitivas.

La estrategia propuesta para la implementación del sistema de gestión curricular se fundamenta en los equipos de alto desempeño y se divide en cuatro acciones estratégicas específicas: la gestión y funciones de los equipos de alto desempeño, el direccionamiento de la estructura curricular en ciclos de formación, la articulación de las funciones evaluación y planeación y el programa de capacitación.

Se concibe la gestión curricular como la coordinación de los equipos de alto desempeño y de los otros colectivos didácticos para la dinamización del proceso curricular, a través de la articulación de las dimensiones pedagógica y administrativa, a fin de optimizarlo, posibilitando el cumplimiento de los objetivos de formación propuestos por la Facultad.

La determinación de los principios que sustentan el sistema, se han fundamentado, desde su dimensión administrativa a partir de los niveles estratégico, táctico y operativo; y desde los diferentes elementos de la teoría administrativa y organizacional como jerarquía de planes, canales de comunicación, niveles de autoridad, liderazgo, toma de decisiones; y desde la dimensión pedagógica fundamentándolos a partir de las etapas del proceso curricular.

El sistema de gestión curricular para la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, se fundamenta en la interacción entre la dimensión administrativa y la dimensión pedagógica, donde esta

última es la integradora, y la transformación se produce en las distintas etapas a través del enfoque sociotecnológico en el rediseño del trabajo: equipos de alto desempeño (componente integrador metodológico), que se constituyen en mediadores para eliminar la contradicción entre ambas dimensiones.

Bibliografía

- Álvarez de Zayas, C. (2001). *El diseño curricular* (3 edición). Cochabamba: KIPUS.
- Ashby, F. & Pell, A. (2001). *Embracing excellence*. Paramus: Prentice Hall.
- Bamforth, K. (2003). *Los requisitos básicos para conseguir un alto rendimiento*. Recuperado el 28 de Febrero de 2007, de http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/more22.shtml - 20k
- Collins, Porras. (1996). *Empresas que perduran*. Bogotá: Norma.
- De Bruyne, P. (1993). *Teoría moderna de la administración de empresas*. Bogotá: Gestión.
- Díaz, T. (2004). *Pedagogía y Didáctica en la educación superior*. Medellín: Esumer.
- Real Academia española. (2004). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Recuperado el 28 de Febrero de 2007, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=ADMINISTRACION
- Drucker, P. (1985). *La Gerencia*. Buenos Aires: El ateneo.
- Fernández, I. & Winter, T. (2003). *Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones*. Bogotá: Tendencias en Psicología - Serie Azul.
- Func & Wagnalle. (1990). *Cuadernos de administración*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Gautier, B. & Vervisch, M. (2002). *Equipos de alto rendimiento: ¿sueño o realidad?*. Recuperado el 2 de Febrero de 2007, de [http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/Depto_de_procesos_tecnologicos_e_industriales/Programas_academicos/II/Profesores/Temas_de_interes/Deca-2006.02.08%20\(2\).doc](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/Depto_de_procesos_tecnologicos_e_industriales/Programas_academicos/II/Profesores/Temas_de_interes/Deca-2006.02.08%20(2).doc).
- Kaplan & Norton. (2000). *Criterios de productividad y efectividad organizacional*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Lenhardt, V. & Martin, B. (1996). *Atreverse a confiar*. Santiago de Chile: Lipman - Blumen.
- Lipman - Blumen, J. & Leavit, H.J. (2000). "Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en la organización". *Harvard Business Review*, Deusto, 48 - 55.
- Manz, C. & Sims, H. (2000). *Las etapas previsibles del desarrollo del equipo*. Recuperado en 28 de Febrero de 2007, de http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/more16.shtml
- Morales, M. (1995). *Equipos de trabajo efectivos*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Pallu De La Barriere, R. (1999). *Acercamiento a una teoría General de la Gestión*. Madrid: Aguilar.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Trist, E. (2003). *Crear organizaciones de alto rendimiento a través del trabajo en equipo*. Recuperado en 28 de Febrero de 2007, de <http://www.monografias.com/trabajos12/orgalto/orgalto.shtml>