

## ACUERDO No. 02 DE 2017

**Por medio del cual se establece la Política Pública para el mejoramiento del Gobierno en las Instituciones de Educación Superior.**

### **EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR – CESU –**

En uso de sus facultades legales y reglamentarias, en especial las señaladas en el artículo 54 de la Ley 30 de 1992, artículo 35 del Decreto 2230 de 2003 y en el Decreto 5012 de 2009, y

#### **CONSIDERANDO:**

Que por medio del artículo 34 de la Ley 30 de 1992 se creó el Consejo Nacional de Educación Superior CESU, como organismo del Gobierno Nacional vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría, y del artículo 36 literal a) se estableció como una de sus funciones proponer al Gobierno Nacional: Políticas y planes para la marcha de la educación superior.

Que a través del Acuerdo por lo superior 2034, se expidió la propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz, estableciendo los lineamientos de política pública para la educación superior.

Que en virtud del artículo 28 de la Ley 30 de 1992 referente a la autonomía universitaria, se reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de función institucional.

Que frente a algunas situaciones de gobernabilidad en las IES, el Consejo Nacional de Educación Superior – CESU - ha determinado la necesidad de establecer la Política Pública para el mejoramiento del Gobierno en las Instituciones de Educación Superior, a fin de cualificar el gobierno de las mismas y asegurar así la más alta calidad y pertinencia en el cumplimiento de sus funciones misionales.

En mérito de lo expuesto,

#### **ACUERDA:**

#### **Objetivos de la Política Pública.**

**Artículo 1º. Objetivos de la Política Pública.** El presente Acuerdo tiene como objetivo principal definir los principios de buen gobierno, generar recomendaciones e identificar buenas prácticas, orientadas a cualificar el gobierno de las instituciones de educación superior y asegurar así la más alta calidad y pertinencia en el cumplimiento de sus funciones misionales. De igual forma pretende entre otros:

- a) Identificar principios de buen gobierno que les permitan a las instituciones de educación superior, asegurar la realización de su misión y el desarrollo de sus proyectos institucionales con calidad y pertinencia.
- b) Identificar y describir buenas prácticas de buen gobierno universitario.
- c) Definir herramientas que permiten fortalecer la labor que le corresponde a los máximos órganos colegiados de gobierno, en las instituciones de educación superior.

### **Conceptos sobre Gobierno en las instituciones de educación superior.**

**Artículo 2º. Conceptos sobre Buen Gobierno.** Para efectos de una correcta aplicación e interpretación de este Acuerdo, se precisa adoptar los siguientes conceptos sobre gobierno en las instituciones de educación superior, con el propósito de lograr un entendimiento común sobre estos asuntos. Buena parte de estas definiciones se formularon en las reflexiones de la comisión de gobernabilidad del CESU.

- **AUTONOMÍA.** Es la capacidad de una institución de educación superior para dictar sus propias reglas dentro de los marcos legales del país. Esta capacidad de autogobierno implica la obligación de declarar la misión de la institución, generar las condiciones para cumplirla y adaptarse al entorno cambiante. En el ámbito internacional se reconocen cuatro dimensiones fundamentales: autonomía académica, autonomía organizacional, autonomía financiera y autonomía en el manejo de los recursos humanos.
- **GOBIERNO INSTITUCIONAL.** El gobierno en una IES, es el sistema de políticas, estrategias, decisiones, estructuras y procesos, encaminadas al cumplimiento de su misión, a través de su proyecto institucional, con criterios de ética, eficiencia, eficacia, calidad, integridad, transparencia y un enfoque participativo de sus actores.
- **CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO.** Son las disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las instituciones, que a manera de compromiso ético buscan garantizar una gestión eficiente, eficaz, íntegra y transparente. Cada institución establecerá la instancia correspondiente para hacerle seguimiento y asegurar su efectivo cumplimiento.
- **MÁXIMO ORGANO COLEGIADO DE GOBIERNO.** Es la máxima autoridad colectiva de gobierno de una institución de educación superior. En las IES públicas son los Consejos Superiores para las Universidades, y Consejos Directivos en los demás establecimientos públicos de educación superior. En IES privadas son los cuerpos colegiados definidos en sus estatutos, encargados de la adopción de las políticas generales de la institución, su normatividad y la dirección de la misma.
- **GOBERNABILIDAD.** Es el Conjunto de condiciones y recursos que posibilitan a un órgano colegiado de gobierno y a un directivo el ejercicio real y legítimo del poder que formalmente se le ha entregado para el cumplimiento con calidad y pertinencia de los objetivos y los fines asignados en un contexto institucional específico.

Directivos en los demás establecimientos públicos de educación superior. En IES privadas son los cuerpos colegiados definidos en sus estatutos, encargados de la adopción de las políticas generales de la institución, su normatividad y la dirección de la misma.

- **GOBERNABILIDAD.** Es el Conjunto de condiciones y recursos que posibilitan a un órgano colegiado de gobierno y a un directivo el ejercicio real y legítimo del poder que formalmente se le ha entregado para el cumplimiento con calidad y pertinencia de los objetivos y los fines asignados en un contexto institucional específico.

El ejercicio real del poder requiere la legitimación de los diversos grupos de interés que se expresa en:

1. La competencia e idoneidad para gestionar la entidad en el logro de los objetivos estratégicos, Eficiencia y eficacia.
2. El cumplimiento de principios y valores éticos y la priorización del interés general sobre los particulares. Integridad.
3. Los espacios de construcción colectiva para crear una visión compartida institucional y de comunicación para hacer visible la forma como se gestiona y los resultados obtenidos. Participación y transparencia.

La gobernabilidad debe ser favorable en el sentido de que fomente que la Institución tenga una visión estratégica, tenga innovación y flexibilidad en sus procesos, y que permita que las instituciones tomen decisiones y administren sus recursos sin ser obstaculizadas por reglas burocráticas.

- **GOBERNANZA.** Es la coexistencia activa de los elementos de gobierno institucional y de las condiciones y recursos de gobernabilidad, en una institución.
- **GRUPOS DE INTERÉS.** Personas, agremiaciones o entidades en las cuales la institución tiene influencia o son influenciadas por ésta, los cuales pueden ser internos o externos.
- **RENDICIÓN DE CUENTAS.** Entiéndase como el deber ético de toda institución, en cabeza de su representante legal y sus órganos de gobierno, capaz de responder e informar de manera periódica, planeada y participativa, sobre: la realización de la misión y el proyecto educativo institucional, la adecuada gestión, el eficiente y eficaz manejo de los recursos, los proyectos, las expectativas cumplidas y no cumplidas, y, en general, de los resultados de la institución. La rendición de cuentas coadyuva al fortalecimiento de la autonomía, el buen gobierno, la transparencia y la responsabilidad social.

### Principios Orientadores de Buen Gobierno.

**Artículo 3°. Principios Orientadores.** Los Principios de buen gobierno de las instituciones de educación superior son las reglas generales o ideas fundamentales que sirven a los máximos órganos colegiados de gobierno y a los directivos, para

asegurar el eficaz ejercicio de sus funciones de dirección, obtener la más alta calidad y la pertinencia del quehacer institucional.

Por su naturaleza, los principios de buen gobierno son flexibles y condicionados al nivel de desarrollo de las Instituciones de Educación Superior que conforman el sistema de educación superior colombiano; se requiere por tanto que las instituciones de educación superior reflexionen sobre ellos en pos de su apropiación y realización. Igualmente, el Consejo Nacional de Educación Superior -CESU establecerá los mecanismos y espacios necesarios para su fortalecimiento y actualización. Se consideran principios del buen gobierno:

- **Prevalencia de los intereses institucionales.** Los integrantes de un máximo órgano colegiado de gobierno deben actuar como salvaguardas de la institución, acorde con los objetivos de la educación superior consagrados en la Ley, de su misión y su proyecto educativo institucional. Otros intereses o motivaciones particulares o individuales que puedan influir en la toma de decisiones de los miembros del máximo órgano colegiado de gobierno, deben expresarse como conflicto de interés y hacerse explícito para su solución.
- **Toma de decisiones con base en evidencias.** Los máximos órganos de gobierno y los directivos deben propender porque las decisiones que tomen respecto de la institución estén enmarcadas y sean consecuentes con la mejor visión de la realidad, hechos y datos que puedan obtener. Esto incluye una sustentada construcción de la misión de la institución, con una dirección estratégica adecuada y una gestión de la calidad. Las decisiones deben estar orientadas a la realización de la misión y el proyecto educativo institucional. De igual forma éstos deben actuar con transparencia, eficacia, eficiencia y en consecuencia con la misión institucional.

Aunado a lo anterior, es una obligación que los máximos órganos de gobierno observen continuamente hacia el interior de la institución, apoyándose en herramientas tales como, tableros de mando, una batería de indicadores, sistemas de información internos, y hacia el exterior a través de indicadores externos, información de observatorios, análisis e informes del sector, entre otros.

- **Declaración de los grupos de interés y fluida relación con ellos.** Los máximos órganos de gobierno deben declarar cuáles son sus grupos de interés y tener estrategias claras para relacionarse con ellos. Pueden ser grupos de interés, actores institucionales tales como: miembros de los cuerpos colegiados, profesores, estudiantes y personal administrativo. También pueden ser grupos de interés actores sociales como: padres de familia, otras instituciones de educación superior, otras instituciones educativas de diferentes niveles, egresados, agencias del Estado, medios de comunicación, agencias de cooperación y financiación de investigación nacionales e internacionales, academias y sociedades científicas consolidadas, organizaciones de la sociedad civil, entre otros. Las estrategias de relación con los grupos de interés deben incluir formas de captación e identificación de sus intereses, requerimientos y expectativas, de atención a sus necesidades, de participación en la vida institucional.

También debe ser claro el planteamiento y la resolución de los conflictos de interés, y el régimen de inhabilidades e incompatibilidades para el ejercicio de las funciones de los directivos. Este régimen debe ajustarse a la realidad institucional.

- **Gestión eficiente y eficaz de los recursos.** Las instituciones deben dar cuenta de una gestión eficiente y transparente de los recursos que le son entregados por el Estado o por la sociedad, tales como transferencia de recursos, matrículas, donaciones, financiación de investigación entre otros. Se reconoce la autonomía que tienen las instituciones de educación superior para gestionar sus recursos, por esta misma razón se espera el adecuado uso de los mismos en la realización de la misión y el proyecto educativo institucional con índices de excelencia.

Dentro de las labores del buen gobierno institucional, se considera fundamental cuidar, consolidar y preservar los recursos de la institución para los futuros estudiantes y la sociedad en general. Adicionalmente, se debe cultivar la relación con los sectores externos, en parte como fuentes de recursos para la institución; se debe también lograr que la financiación de las instituciones sea diversa y no dependa en su mayoría de una única fuente.

- **Cultura de rendición de cuentas.** Las instituciones de educación superior, a través de su máximo órgano colegiado de gobierno, y sus directivos, tienen el deber ético de construir una cultura de rendición de cuentas en la que informe y dialogue con sus grupos de interés, de manera periódica, planeada y participativa sobre: la realización de la misión y el proyecto educativo institucional, la adecuada gestión, el eficiente y eficaz manejo de los recursos, los proyectos, las expectativas cumplidas y no cumplidas, sus opciones de presencia regional y, en general, de los resultados de la institución. La rendición de cuentas fortalece la autonomía universitaria.

Los máximos órganos colegiados de gobierno deben definir y aprobar los mecanismos en que ellos y los directivos de la institución expresan su cultura de rendición cuentas a la sociedad.

#### **Recomendaciones para asegurar el buen gobierno universitario.**

**Artículo 4º. Recomendaciones para asegurar el buen gobierno universitario**  
Teniendo en cuenta la diversidad institucional como expresión de la autonomía universitaria y condición de calidad en la educación superior, se establece que cada institución debe definir sus propios estatutos, acordes con la ley, así como su estructura de gobierno y sistemas de gestión e información que reflejen el grado de complejidad y desarrollo institucional, en razón de lo anterior, se indican las siguientes recomendaciones:

##### **a) Política Institucional.**

- Cada institución debe contar con sistemas de información confiables e integrados, que le permitan verificar el grado de cumplimiento de su misión y que fundamenten la toma de decisiones. Estos sistemas de información podrán considerar indicadores que soporten las decisiones, pero no podrán sustituirla.

- La participación a través de mecanismos de elección directa no constituye en sí misma buen gobierno institucional. La adopción por una institución, de mecanismos de elección directa, debe evaluarse en su propósito, alcance y real contribución a la consolidación del buen gobierno institucional y de la comunidad educativa.
- La organización del proceso de toma de decisiones institucionales debe asegurar que la decisión sobre una temática sea tomada por quienes tienen el mayor conocimiento sobre ella.

**b) De los máximos Órganos Colegiados de Gobierno.**

- El máximo órgano colegiado de gobierno obra como grupo y su vocería se circunscribe en su presidente.
- Según lo establecido en los estatutos de cada institución, los máximos órganos colegiados de gobierno se deben enfocar en la determinación de la misión, el Proyecto Educativo Institucional y objetivos institucionales; y las autoridades personales de gobierno, en los medios para realizarlos.
- Funciones y buenas prácticas en los máximos órganos colegiados de gobierno.
  1. Adopción y aprobación de las políticas generales de la institución de educación superior y de su derecho interno.
  2. Selección, nombramiento, apoyo y evaluación de la máxima autoridad personal de gobierno (Rector o Representante Legal) de la institución de educación superior, cuando sea del caso, posibilidad de solicitar su retiro.
  3. Supervisión de la integridad y funcionalidad de los mecanismos de gobierno, así como de los procesos de decisión en la institución de educación superior sin que sea necesaria la participación directa en ellos.
  4. Actuación como salvaguarda de los activos de la institución de educación superior, tanto de los activos tangibles (activos y patrimonio) como de los activos intangibles (integridad, libertad de pensamiento, tolerancia, imparcialidad, autonomía, altos estándares éticos y académicos, entre otros).
  5. Colaboración activa en la consecución de recursos para la institución de educación superior.
- Los máximos órganos colegiados de gobierno de las IES deben incluir la participación de los principales grupos de interés de la institución, con presencia significativa de miembros de grupos de interés externos y la participación de representantes de los estudiantes, los profesores y egresados.
- La participación en los máximos órganos colegiados de gobierno por mecanismos de elección directa, debe considerar también criterios de meritocracia, y si es por designación, debe fundarse en criterios claramente declarados. Los perfiles de formación y trayectoria previa de los miembros que se integren a los máximos órganos colegiados de gobierno serán establecidos en normas internas de las instituciones.

- Una buena práctica de gobierno universitario es la convocatoria, planeada y periódica de las reuniones del máximo órgano colegiado de gobierno, con sesiones efectivas que incluyan agendas estratégicas, procedimientos definidos y mecanismos que facilitan la participación y el diálogo.
- Es recomendable el conocimiento y la discusión de buenas prácticas y experiencias de gobierno institucional como mecanismo de mejora continua del órgano colegiado de gobierno.

**c) Del rol de los miembros del máximo órgano colegiado de gobierno.**

- Por su naturaleza, la responsabilidad de los miembros del máximo órgano colegiado de gobierno es obrar como fideicomisarios de la institución, es decir, aquellas personas encargadas de velar por la calidad en el servicio público de la educación superior.
- El rol de los miembros en el máximo órgano colegiado de gobierno es: cuidar y proteger la institución y responsabilizarse de su progreso y bienestar, participar activamente con lealtad crítica en el gobierno de la institución más no en su administración y manejo.
- Los miembros del máximo órgano colegiado de gobierno tienen la máxima responsabilidad de la institución con independencia de su origen, deben comprometerse a trabajar por el buen desempeño, la calidad y sostenibilidad de la institución y apropiarse de los valores que se establezcan en los estatutos y reglamentos de la institución. Asimismo, pondrá a disposición de la institución su sentido de pertenencia, lealtad y capital relacional.
- Los miembros del máximo órgano colegiado de gobierno deben comprometerse a participar activamente en las sesiones del órgano colegiado. También deben comprometerse a participar en otras actividades relevantes para la institución. Los reglamentos de estos órganos deben establecer las consecuencias de la inasistencia de sus miembros.
- Los miembros del máximo órgano colegiado de gobierno no deben tener relaciones comerciales con la institución y deben comprometerse a informar cualquier conflicto de interés que se presente en el desarrollo de sus funciones. También deben ser rigurosos y transparentes en la consideración de inhabilidades e incompatibilidades para el ejercicio de sus cargos.
- La capacitación permanente para el mejor ejercicio de sus funciones, es responsabilidad personal de los miembros del máximo órgano colegiado de gobierno. Ello es fundamental para asegurar una participación activa en las deliberaciones del máximo órgano colegiado de gobierno.

**d) De la máxima autoridad personal de Gobierno.**

- Es recomendable que la máxima autoridad personal de gobierno haga parte del máximo órgano colegiado de gobierno, con voz pero sin voto.

- En la elección de la máxima autoridad personal de gobierno deben considerarse mecanismos de participación de la comunidad educativa, sin que estos sean vinculantes, ni los únicos mecanismos de elección. Es prudente que se cuente con procesos técnicos de selección de candidatos.
- La máxima autoridad personal de gobierno no necesariamente debe ser egresado o funcionario de la institución; personas no vinculadas a la misma podrían participar en los procesos de elección.

### **Herramientas de buen gobierno universitario.**

**Artículo 5°.** Los máximos órganos de gobierno pueden fortalecer su labor a través de información clara y oportuna suministrada por la administración institucional, basada en herramientas y recomendaciones guía frente a los siguientes temas:

1. Actualización Normativa.
  - Identificar las mejores prácticas normativas que se derivan de los Estatutos de las IES.
  - Incentivar la discusión institucional en torno a las propuestas de Estatuto General, Reglamento Interno, Estatuto Electoral, Estatuto de Elección de Rector y Estatuto de Contratación.
  - Evidenciar los riesgos jurídicos a los que se encuentran avocadas las instituciones de educación superior por la ausencia o la deficiente reglamentación de algunos aspectos jurídicos que impactan directamente en el cabal desarrollo del proyecto institucional.
  - A mediano plazo, disminuir el riesgo jurídico al que se encuentran expuestas las instituciones de educación superior.
2. Herramienta de seguimiento a los procesos de calidad académica.
  - Generar una cultura en los procesos de autoevaluación y fortalecer los sistemas de aseguramiento de la calidad de la IES.
  - Favorecer el desarrollo de los planes de acción originados en los sistemas de aseguramiento de la calidad de las IES, y en los aspectos claves para la acreditación de alta calidad.
  - Dotar a los máximos órganos colegiados de gobierno y los directivos de las IES, de una herramienta para el seguimiento de sus sistemas de aseguramiento de calidad.
3. Batería de Indicadores.
  - Esta herramienta permite a los máximos órganos de gobierno de las IES mantener un diagnóstico de cómo se encuentra la institución frente a sus planes de gestión. La batería se ajusta a las necesidades particulares de cada institución e invita al seguimiento y revisión periódica de indicadores, para garantizar que se dé cuenta de la misión y el proyecto educativo institucional.
4. Manual de rendición de cuentas de los máximos órganos colegiados de gobierno.
  - Esta herramienta tiene el propósito de generar una cultura institucional de rendición de cuentas, que garantiza una gestión transparente de la



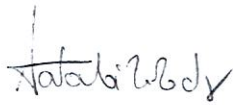
alta dirección, generar valiosos insumos para los procesos de dirección estratégica institucional y facilitar el cumplimiento de la misión.

5. Manual de inducción de los miembros de los máximos órganos colegiados de gobierno.
  - Contextualizar y orientar las reflexiones sobre el ser, el saber y el hacer de los miembros del máximo órgano de gobierno, en razón de su labor en dichos organismos.

**Artículo 6°.- Vigencia.** El presente Acuerdo rige desde la fecha de su publicación.

**Publíquese y Cúmplase.**

Dado en Bogotá, D.C., a los ocho (8) días del mes de noviembre de 2017.



**NATALIA RUIZ RODGERS**  
Presidente del CESU (D)



**MAGDA JOSEFA MENDEZ CORTES**  
Secretaría Técnica del CESU