

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN

VALENTINA CASTAÑO GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MEDELLIN

2014

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN

VALENTINA CASTAÑO GUTIÉRREZ

Proyecto para optar al título de Magister en Educación

Asesor

Juan Guillermo Saldarriaga, Mag. en Psicología

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

MEDELLIN

2014

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín,

DEDICATORIA

A mis padres y abuelos, seres maravillosos que en su singularidad y amor profundo me dieron todo para enfrentar la vida y que hoy se han convertido en mi propio batallón de ángeles.

A mis tías y primos que han sido madres y hermanos, mi familia.

A mi familia adoptiva en Medellín, que me facilita todo para seguir trabajando y estudiando.

A mi hijo que es el motor de vida, la razón para enfrentar cada día y la motivación para superarme.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Buenaventura lugar de crecimiento y desarrollo profesional de quién he recibido todo el apoyo para culminar este proyecto de impacto laboral y personal.

Al Rector Fray Jose Wilson y el Vicerrector Jorge por obligarme, en el mejor sentido de la palabra, a pensar diferente.

A mis colaboradoras, el equipo de Planeación, por nutrir y hacer posible las ideas y propuestas en el día a día de nuestra institución.

A Juan Guillermo Saldarriaga asesor y amigo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. REFERENTES CONCEPTUALES	14
1.1 El Concepto de Gestión.....	14
1.2 El Concepto de Organización	16
1.3 La Gestión Educativa.....	18
1.4 Calidad, un Poco de Historia	22
1.5 Concepto de Calidad	23
Calidad en la Educación Superior	23
2. CONTEXTO, REFERENTES NORMATIVOS Y POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	27
2.1 En un Contexto Global.....	27
2.3 Política Pública de Educación Colombiana	31
Las agencias nacionales	31
Los sistemas nacionales de información	35
Figura 1. Modelo de Aseguramiento de la Calidad Colombiano.....	36
2.4 La Gestión de la Calidad.....	36
1.1 Los Criterios de Calidad.....	38
3. MEMORIA METODOLÓGICA	44
4. LA ORGANIZACIÓN UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	47

3.1 Universidad de San Buenaventura en Colombia	47
La Misión y Visión de la USB	49
3.2 Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín	50
Tabla 5. Características de la gestión institucional por espacio histórico	52
5. RETOMAR EL PEB COMO GUÍA	60
5.1 Lo que dice el PEB de la gestión	60
5.3 El Modelo de Gestión Vigente	70
6. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL.....	73
6.1 Premisas.....	73
6.2 ¿Por qué es integral?	73
6.3 Elementos que conforman el modelo	74
CONCLUSIONES	94
REFERENCIAS	96
LISTA DE TABLAS	99
LISTA DE FIGURAS	100
GLOSARIO	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

La Universidad de San Buenaventura en el ejercicio de su misión y visión enfrenta hoy grandes retos en diferentes dimensiones:

Frente a unas tendencias de tipo nacional, regional y global, que muestran el desempeño de la Universidades en términos de indicadores, que legitiman criterios de calidad para las instituciones y que sus resultados los comparan a través de rankings y estándares la calidad.

Frente a un entorno cambiante, exigente, competitivo; en donde debe mantener su liderazgo académico a la par de Universidades acreditadas y posicionadas; así como frente a IES que compiten con el precio de sus matrículas y ostentan comunidades de estudiantes cada vez más robustas.

Frente al ideal de Universidad que ella misma ha planteado en su Proyecto Educativo Bonaventuriano, buscando la coherencia del quehacer diario con los propósitos allí establecidos.

En la consolidación de sus procesos y el mejoramiento de sus resultados; así como en la capacidad de dar cuenta de los mismos en los términos que exige los entes gubernamentales que acompañan y siguen los procesos de calidad de las instituciones.

Frente al compromiso expreso con la calidad inherente a su función y la responsabilidad ineludible con la sociedad y el entorno inmediato.

Desde la gestión, estos retos invitan a pensar mecanismos que faciliten a la Universidad planear, organizar, medir y mejorar sus procesos en coherencia con los propósitos que ella misma se ha planteado y las exigencias del medio.

Sería falso afirmar que en el momento la USB no cuenta con unas estrategias de gestión que le permitan tal cosa; de hecho las tiene y las ha tenido siempre acorde a un momento histórico, estilo de gestión y nivel de madurez; simplemente, conforme la institución se transforma se hace necesario contemplar opciones.

Es por esto que, como Directora de Planeación de la Universidad asumí el reto de hacer una propuesta de modelo de gestión que siguiera tres lineamientos básicos brindados por la Rectoría:

- a. Rescatar la dimensión académica de la institución que es el núcleo de la misión de la institución, y que en los últimos años se pueden visualizar dos cosas:

La primera, que la institución viene mostrando grandes inversiones y resultados en lo administrativo, se hace necesario hacer lo mismo en lo académico.

La segunda, porque el seguimiento a los procesos y a la gestión de los mismos tiene un carácter administrativo y no permite ver los resultados académicos.

- b. Integrar estrategias. Quiere decir, en un solo modelo establecer los lineamientos que conduzcan a la consecución de los objetivos institucionales.
- c. Alivianar la carga operativa. Buscar la manera de optimizar el tiempo y los recursos.

Dando respuesta a dichos lineamientos se define el siguiente objetivo general:

Proponer un modelo de gestión integral para la Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín, articulado a la política pública de educación superior y en consonancia con el PEB que permita la planear, ejecutar y evaluar el desempeño institucional con los fines de mejoramiento y autorregulación.

Y estos objetivos específicos:

- a. Contextualizar el concepto de gestión en una organización educativa y a la luz de la política pública de calidad en la educación superior.
- b. Identificar y analizar los antecedentes en la Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín entorno a planteamientos formales de modelos de gestión y la percepción de la comunidad.
- c. Identificar la relación entre el modelo de gestión y la consecución de los propósitos proyectados en el Proyecto Educativo Bonaventuriano.
- d. Proponer modelo de gestión para la Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín que *materialice e integre* los lineamientos para la gestión expuestos en el Proyecto Educativo Bonaventuriano.

La estructura de este informe le permitirá al lector identificar las etapas que se llevaron a cabo para el levantamiento de la propuesta así:

El primer capítulo presenta los **referentes conceptuales**, marco epistemológico en el cual se apoya el trabajo investigativo. Allí se exponen las posturas teóricas que sustentan la propuesta y que se acogen para el análisis de los resultados.

El segundo capítulo denominado **Contexto, referentes normativos y política pública de educación superior** describe y analiza las tendencias y normas que rigen a la Universidad y que imponen retos para ella; de allí se toman los elementos para componer el modelo de gestión y sus categorías.

El tercer capítulo describe La Organización Universidad de San Buenaventura con sus principales antecedentes, los modelos de gestión de la Universidad, sus logros, aspectos a mejorar y percepciones de la comunidad. Aspectos que orientan la estructuración de la propuesta.

El Capítulo 4 denominado **Retomar el PEB como guía**, realiza la descripción y análisis de los lineamientos para la gestión que establece el PEB; así como el ideal de Universidad allí planteado, referente máximo para la gestión.

El Capítulo 5 también denominado **Modelo de Gestión Integral**, describe la propuesta, los elementos que la componen, los objetivos y alcances.

Por último presenta las Conclusiones y Recomendaciones para la USB.

Se espera que esta propuesta aporte práctica y realmente a la USB como organización educativa dentro de sus particularidades.

1. REFERENTES CONCEPTUALES

1.1 El Concepto de Gestión

Reflexionar acerca de los procesos de gestión de una empresa u organización de cualquier tipo no recae sólo en los aspectos puramente decisorios en cuanto a manejo de los recursos, sino en la gestión y en la Administración misma como conceptos, lo que obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera como los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, es decir, de todo el acontecer organizacional, pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión inciden directamente en su diseño, en su estructura, en su cultura, en su evolución y en todos sus procesos y productos.

Pero para reflexionar acerca de la gestión, conviene realizar un análisis y diferenciación de algunos términos que en la actualidad son de uso cotidiano. Según Torres y Mejía (2006) determinan que en numerosos textos los términos administración, gestión, dirección y gerencia son usados como sinónimos y en las traducciones existen inconsistencias en las traducciones y usos intercambiables.

Para la palabra Administración estos autores (2006; 114), apoyados en diferentes fuentes, determinan que viene del latín *administrare* con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes. En español, administrar viene de ministro y éste a su vez de menester, que procede del latín *ministerium*, que significa servicio, empleo u oficio. A su vez este procede de *minister*, cuyo significado es servidor oficial.

En lo que hace referencia a la gestión, los mismos autores (2006; 114), recurriendo a diversas fuentes, determinan que las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz *gesto*, que procede del latín *gestos*, definido como actividad o movimiento del cuerpo, el cual a su vez deriva en *genere*, que significa llevar, conducir, llevar a cabo. La acepción gerente, cuyo origen es de 1884, viene de *gerens*, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Gestión también proviene

de *gestio*, *-onis*, definido como la acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador.

Lo que puede observarse es que aunque las palabras administrar, gerenciar y gestionar proceden de raíces etimológicas diferentes y sus significados originales también lo son, en la época actual y con los cambios que se han sucedido a lo largo de la historia, han tomado “camino similares” y en el lenguaje común son usados indistintamente.

En el siguiente cuadro se realiza una comparación de los términos y conceptos que se utilizan en la actualidad para designar las acciones de administrar y gestionar algunas otras relacionadas con ellas, según su raíz etimológica y su uso actual.

Tabla 1. Síntesis de raíces etimológicas

Términos de referencia	Raíces		Uso actual
	Término	Significado	
Administrar	<i>Ministerium</i>	Servir	Disponer de bienes
Dirigir	<i>Rex</i>	Regir	Llevar una operación o empresa
Gestionar	<i>Gestos</i>	Llevar a cabo	Diligencias para un deseo o negocio
Gerenciar	<i>Gestos</i>	Llevar a cabo	Dirigir un negocio
Manejar	<i>Manus</i>	Destreza	Dirigir

Fuente: TORRES VALDIVIESO, Sergio y MEJÍA VILLA, Andrés Hernán. Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto colombiano. En: Cuadernos de Administración. Vol.19.Nº 32. Julio – diciembre de 2006. p. 115.

Teniendo esto en cuenta, se entenderá en lo sucesivo la Gestión como la capacidad de planear, organizar, ejecutar y evaluar el desempeño de una organización.

1.2 El Concepto de Organización

Las organizaciones existen desde que las personas se unen para trabajar; los grandes templos datan de 3500 AC y fueron construidos gracias a organizaciones y actividades de muchas personas. Y a través de la historia existen vestigios de cómo las personas y gremios se organizaban e incluso elegían managers para guiar su trabajo.

So what are organizations? They are groups of people who work interdependently toward some purpose. Organizations are not buildings or government register entities. Rather, they consist of people who interact with each other to achieve a common purpose. (Steven L. McShane, 2008)

Ahora bien, como organizaciones, plantea Schvarstein son unidades compuestas cuyas interacciones y formas de pensar, hacer y proyectar, es decir, cuya *identidad* define el *tipo* de organización que es. Esto para resaltar que como organización responden a una construcción social. Para efectos de este proyecto consideraremos el concepto de construcción social que plantea Schvarstein entorno a las organizaciones.

Como lo refieren Barrera, Rodríguez y Bedoya (1991, p.51):

La identidad es todo aquello que distingue a la organización como singular y diferente de las demás.... Toda organización tiene una identidad que se define como invariable en el sentido de que su transformación implica la aparición de una nueva organización; en otras palabras, si se cambia la identidad, cambia la organización.

De igual manera es necesario resaltar la precisión que plantea el profesor Schvarstein cuando identifica las diferencias entre institución y organización; conceptos que comúnmente se manejan como sinónimos.

Se definen las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias y leyes que determinan las formas de intercambio social. Una institución es un nivel de la realidad social que define cuanto está establecido. Se relaciona con el Estado que hace la ley y, desde este punto de vista, no puede dejar de estar presente en los grupos y las organizaciones.(Shvarstein, 2001)

En este orden de ideas, la institución *educación* define los roles y modos de actuación en la organización *escuela*. Comprendiendo la dinámica de que la institución atraviesa la organización.

Para efectos del actual proyecto, tomaremos los elementos que el profesor Schvarstein plantea como diferenciadores entre la Institución y la Organización. Y se comprenderá la institucionalidad de la educación en los términos que el profesor lo plantea.

Desde la teoría administrativa, surge hoy un concepto de organización que amplía un poco el concepto aportado por Schvarstein y que puede ser también aplicado a la Universidad. Daft (2005, 11) plantea que las organizaciones son 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y un sistema de actividades coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo.

Esto quiere decir que están compuestas por personas y se encuentran dentro de un contexto, surgen en un momento histórico para dar respuestas específicas a las necesidades de ese contexto en ese momento y se diseñan y se rediseñan de acuerdo a sus propias necesidades y a las del medio social en el que se inscriben.

Estas dos perspectivas de la organización son las que iluminan el desarrollo de este trabajo.

1.3 La Gestión Educativa

Teniendo en cuenta que en el contexto actual la administración, la gerencia y la gestión son términos utilizados indistintamente, podemos conceptualizar de igual manera la gerencia y la gestión educativa.

Existen concepciones de la gestión educativa, como la de Según Martins et al (2009), que no se centra solamente en los aspectos curriculares. Estos autores involucran en su conceptualización todos los aspectos administrativos de la institución y del proceso educativo, concibiendo la gestión educativa como una herramienta verdaderamente útil para los gerentes educativos, ya que tiene inherencia directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones. De ahí su necesaria relación con la cultura organizacional y con el cambio. Desde este punto de vista, la gerencia educativa es la que hace posible la introyección de los patrones culturales de las organizaciones y la que actúa como vehículo para operar los cambios en esa cultura.

De igual manera Ortega (2000), considera que la gestión educativa debe ir más allá de los aspectos curriculares y centrarse en el proceso administrativo de la organización, que cubija la planeación de las actividades, la toma de decisiones, las estructuras jerárquicas y de autoridad, los aspectos de gestión humana y demás actividades de planeación, organización, dirección y control de todos los procesos de la organización, incluidos los curriculares, que son esenciales en cualquier organización educativa.

Desde otras vertientes teóricas y concepciones de la gerencia educativa se postula que el centro de ella deben ser los aspectos curriculares y determinan que toda la gestión debe realizarse con base en ellos. En esta perspectiva están los aportes de de Ruiz (1999), quien plantea que un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular.

Son contradictorias las posiciones en cuanto lo que debe hacerse desde la gestión educativa, el lugar en el que debe centrarse, los modelos más adecuados para llevarla a cabo y los resultados que se esperan de ella. Esto tiene que ver con los nuevos parámetros de medición de la calidad de las instituciones educativas promulgados por los gobiernos, que, muchas veces, obligan a este tipo de instituciones a realizar sus procesos como los de las empresas de cualquier sector de la economía. Barroso (2007), determina que en este tipo de instituciones la gestión se ha centrado en el logro del aseguramiento de la calidad, dejando de lado otros aspectos que se encuentran íntimamente relacionados con el objeto social de estas instituciones y han seguido los modelos administrativos tradicionales que se implementan en las empresas de carácter industrial.

Teniendo en cuenta el objeto social de las instituciones educativas, su carácter particular, la función social que cumplen, sus patrones culturales, su forma particular de organización y su propia realidad, Pozner (2000) afirma que la gestión educativa debe trascender el ámbito escolar y entrar en interrelación con otras organizaciones sociales, instituciones y entornos, pues la escuela forma a las personas para la vida en sociedad y deben tenerse en cuenta las demás instituciones sociales en las que los individuos se desarrollan y viven cotidianamente, para hacer que la gestión educativa cumpla con los objetivos de formación de las personas y las expectativas de la sociedad, a la vez que garantiza el éxito y la supervivencia de la organización.

En este sentido, debe entonces entenderse al día de hoy la gestión educativa como un proceso social y como una acción de carácter estratégico que trasciende la administración escolar, para ello Pozner (2000, p.15) realiza un comparativo entre ambos conceptos.

Tabla 2. Comparativo entre los modelos de la administración escolar y la gestión educativa estratégica.

Administración escolar	Gestión educativa estratégica
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionales
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: Pozner (2000). P. 115

Como puede observarse, la gestión educativa va más allá de las actividades que puedan realizarse en el campo de la administración escolar y su finalidad es intervenir todo el proceso educativo y garantizar no sólo el cumplimiento de los objetivos de formación en el proceso enseñanza – aprendizaje, sino intervenir la organización misma, su estructura, su cultura y todos los factores intervinientes en el mantenimiento de un adecuado clima organizacional y la introyección de una cultura que favorezca la continuidad, consolidación y éxito organizacional.

En la gestión educativa estratégica intervienen todos los agentes de la comunidad educativa y no sólo los docentes o empleados de la institución. *La gestión o gerencia educativa implica un proceso en el cual lo pedagógico es el centro, pero los demás procesos administrativos no se circunscriben a éste, sino que lo toman como el eje articulador que puede y debe hacer que la institución pueda avanzar hacia un desarrollo organizacional que le permita ser cada vez más dinámica e implementar los cambios y las acciones necesarias para garantizar no sólo su supervivencia en el escenario social, sino el logro de sus objetivos organizacionales. Este concepto será clave en la propuesta que inspira el presente proyecto.*

Cuando se habla de clima y de cultura organizacional de las instituciones educativas, la gestión educativa se convierte en un pilar fundamental para el logro de comportamientos tendientes a mantener las condiciones de trabajo adecuadas que favorezcan un buen ambiente laboral, así como para la introyección por parte de los miembros de la comunidad educativa de las normas, valores, leyes y patrones que conforman la cultura de la organización, y para la asunción de los cambios que se implementen en procura de lograr el desarrollo organizacional.

En las instituciones educativas, la gestión tiene un componente adicional que es difícil encontrar en las organizaciones productivas y esto tiene que ver con su población, pues en estas organizaciones los estudiantes, como objeto del accionar de la institución y como producto ofrecido al mercado, forman parte activa de la institución, son agentes que hacen o no posible que se logren los objetivos organizacionales, razón por la cual la gestión debe estar orientada no sólo a los procesos de la organización y a los empleados, sino a los estudiantes como parte fundamental del proceso y como actores protagónicos de él.

Para cerrar este concepto, es importante traer como referente el planteamiento del profesor Bernardo Blejmar cuando afirma que:

La gestión es el territorio, allí donde el *proyecto pedagógico es el mapa*. El territorio nunca se termina de conocer a priori. Se lo descubre fundamentalmente en su tránsito. La gestión desde esta perspectiva se constituye desde un saber hacer. Si la gestión en términos de eficacia se reconoce en los resultados, no es a cualquier costo, ni de cualquier manera. (...) La congruencia e integridad del proceso son también un resultado en sí mismas. Las metodologías utilizadas, las reglas de juego empleadas, los dispositivos de intervención no son solo medios que se justifiquen en los fines sino analizadores que “hablan” ideológica y valorativamente de una verdadera pedagogía institucional. (Blejmar, 2009)

Entendiendo pues que los resultados educativos esperados y exigidos no han de ser la excusa para no poner atención a las formas como se llega a ellos.

1.4 Calidad, un Poco de Historia

El tema de la calidad subyace a todas las instancias de la actividad social y lo cual es visible a través de la historia; es posible encontrar vestigios de inspección y control de la calidad en los murales egipcios que datan de 1450 A.C., en la época de la edad media, los artesanos se preocupaban por imprimir calidad a lo que hacían, buscando satisfacer sus clientes y ser reconocidos por ellos dentro del gremio de artesanos, a principios del siglo XX Henry Ford estableció muchas de las bases que ahora conocemos como “calidad total”, de allí se pasa la experiencia de Bell System, la compañía telefónica estadounidense que luego se llamaría AT&T quién introdujo los principios de aseguramiento de la calidad en la década de 1900 y que posteriormente, en la segunda guerra mundial, el ejército estadounidense retomaría para exigir a sus proveedores.

Posterior a la segunda guerra mundial, en Estados Unidos la calidad pasa a ser “cuestión de los directores de calidad” y la alta dirección poco se involucra en el asunto, reduciendo la calidad a procesos de inspección masiva, paralelamente los profesores Joseph Juran y W. Edwards Deming presentan a los japoneses las técnicas de control estadístico de la calidad, los japoneses con el apoyo de sus directivos, insertan en todas sus organizaciones una cultura de mejora continua llamada por ellos Kaizen, las mejoras de la calidad implementadas por los japoneses fueron lentas y continuas, pasaron casi 20 años antes que la calidad de sus productos sobrepasara los fabricantes occidentales.

La alarma occidental nace a raíz de uno de los hechos más sorprendentes, describe Evans, cuando en la década de los 80 Hewlett Packard pide a tres fabricantes estadounidenses y tres japoneses fabricar chips de RAM 16K. Encontrando que los japoneses tenían cero fallas en mil piezas y los estadounidenses de 11 a 19 fallas. Así la penetración de las compañías japonesas en los mercados occidentales, fue altamente significativa. Esto impulsó la revolución de la calidad en los Estados Unidos, uno de sus precursores fue Deming quién luego de su intervención televisada “si los japoneses pueden...

¿nosotros por qué no?” inicia su trabajo y acompañamiento en diferentes organizaciones proponiendo el ciclo Deming o ciclo PHVA bien conocido en el ámbito organizacional gracias a las normas ISO.

En la historia se puede visualizar como la calidad ha pasado de ser un asunto solo de verificación y control a ser una estrategia de gestión cuyo objetivo es la *excelencia en el desempeño* que alinea e integra las actividades del negocio con sus planteamientos estratégicos, dando como resultado la entrega de valor en constante mejoría a los clientes y accionistas, y contribuye a la efectividad global y sostenibilidad de la organización.

1.5 Concepto de Calidad

Encontrar un concepto de calidad universal se hace imposible, este se define a través de la intencionalidad para cada organización y del momento histórico que se considere. Sin embargo, en todas las definiciones de calidad que puedan encontrarse, es posible identificar que se trata de algo **positivo**, relacionado con la **excelencia y el posicionamiento en niveles privilegiados**, frente a los competidores y con el cambio (evolución o **mejoramiento**).

Como ya se ha mencionado, la calidad está presente en todas las actividades de la sociedad y la educación no es ajena a esta dinámica; si bien es un concepto que nace en la industria, con la aparición de la Gestión Educativa en los años 70, algunos conceptos gerenciales se incorporan en este ámbito y comienza a mencionar el concepto de calidad. En lo educativo, este tiene su propia historia, comenzando desde un componente netamente evaluativo y al final del proceso (la evaluación de lo que el estudiante aprendió en su proceso formativo) hasta un concepto global e integral que abarca aspectos relacionados con el mejoramiento, la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Calidad en la Educación Superior

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ha centrado su interés en la calidad de la educación, que ha sido

discutido en una serie de reuniones, conferencias internacionales y mundiales desde el año 1990 cuando se celebra la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, realizada en Jomtien, Tailandia.

Ante los desafíos para el nuevo siglo la UNESCO convoca en el año 1998 a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Aquí se recopilan los problemas que se plantean al respecto a puertas del siglo XXI; en un ejercicio de mirar hacia el futuro y contemplando la expansión y transformación de la educación superior como el camino a seguir. *El mejoramiento de la calidad* aparece como uno de los propósitos sustanciales.

Se subraya “que los sistemas de educación superior deberían: aumentar su capacidad para vivir en medio de la incertidumbre, para transformarse y provocar el cambio, para atender las necesidades sociales y fomentar la solidaridad y la igualdad; preservar y ejercer el rigor y la originalidad científicos con espíritu imparcial por ser un requisito previo decisivo para alcanzar y mantener un nivel indispensable de calidad; y colocar a los estudiantes en el primer plano de sus preocupaciones en la perspectiva de una educación a lo largo de la vida a fin de que se puedan integrar plenamente en la sociedad mundial del conocimiento del siglo que viene” .

Así, el concepto de calidad en la educación superior ha adquirido una importancia creciente en los últimos años para la sociedad, ha pasado a ser el centro de discusión para gobiernos e instituciones en un llamado a considerarse como objetivo prioritario. Según la UNESCO, en las últimas dos décadas cerca de la mitad de los países del mundo se han preocupado por generar sistemas de aseguramiento de la calidad motivados principalmente por las siguientes circunstancias:

- Debido a la rápida expansión de los sistemas de educación superior, ahora existe una gama más amplia de proveedores de educación superior, incluyendo instituciones públicas, privadas, transfronterizas y de educación a distancia.

- La globalización académica ha presentado un creciente nivel de fraude, tal como se manifiesta en “fábricas de diplomas”, “proveedores informales”, “instituciones fraudulentas” o credenciales falsificadas. Esto aumenta la demanda de organizaciones fiables, que pueden instaurar la confianza utilizando métodos de aseguramiento de la calidad.
- La calidad de las instituciones públicas de educación superior ha sufrido en algunos países debido a las restricciones económicas y a un cambio en las prioridades, desde los niveles avanzados hasta la educación básica. Hay grandes expectativas en que los mecanismos de aseguramiento de la calidad posibiliten el control y la mejora regular de la calidad.
- El aseguramiento de la calidad está relacionado con la movilidad profesional y un número creciente de procesos de integración regional e internacional. Lo anterior plantea la necesidad de mecanismos eficaces para el reconocimiento profesional de las credenciales de la educación superior.

La UNESCO (Viăsceanu et ál., 2004) define calidad en la educación superior como un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados. La calidad, por tanto, puede adquirir significados diferentes dependiendo de (i) la comprensión de los diversos intereses de distintos grupos comprometidos o actores en la educación superior; (ii) sus referencias: insumos, procesos, productos, misiones, objetivos, etc.; (iii) los atributos o características del mundo académico que se considera necesario evaluar; y (iv) el período histórico en el desarrollo de la educación superior.

Específicamente en Colombia, la respuesta a fortalecer la educación superior mediante el reconocimiento público de la calidad fue la generación de la Ley 30 de 1992, en la que se dispone que la inspección y vigilancia se ejerzan mediante un proceso de evaluación que vele por la calidad de la educación respetando la

autonomía universitaria. Esta ley crea también el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, para fomentar el mejoramiento de la calidad y garantizar a la sociedad una completa y transparente información, sobre el servicio que prestan las instituciones y sus programas. De igual manera crea el Sistema Nacional de Acreditación como ente que regula los procesos de acreditación voluntaria de alta calidad.

En los últimos años se ha venido consolidando en Colombia un sistema de aseguramiento de la calidad, donde la base es el Registro Calificado y la Acreditación es el reconocimiento máximo. Esto, con el apoyo de sistemas de información como lo son el SPADIES, SNIES y el Observatorio Laboral.

De igual manera, en la última década, las Universidades han ido accediendo a modelos de gestión que se aplicaban solo para la industria y certificaciones de calidad en normas como ISO, encontrando en este tipo de estrategias la oportunidad para garantizar la organización de un sistema de apoyo a lo misional. Tal como plantea la profesora Nidia Arenas Hurtado al hablar de las instituciones antes, durante y después de los procesos de acreditación:

Al examinar las experiencias de los procesos de acreditación de cada una de las Universidades del grupo de las 10, se encuentra, como ya se ha señalado, que venían desarrollando actividades y utilizando recursos y sistemas de información en sus enfoques de gestión, que abonaron un terreno para la inserción de los procesos propios de autoevaluación con fines de acreditación. De este modo se detecta en algunas Universidades cuya gestión se desarrollaba en el marco de la planeación y la gerencia estratégica, y otras más centrada en los procesos, ya se contemplaba la autoevaluación como herramienta esencial de su quehacer institucional” (Grupo de las 10, 2005).

Esta es una clave importante para comprender por qué y cómo las estrategias de calidad pueden ser articuladas en un solo modelo de gestión.

2. CONTEXTO, REFERENTES NORMATIVOS Y POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

2.1 En un Contexto Global

Si bien es cierto la calidad educativa y el éxito de la gestión son mucho más que un puesto en un ranking; éstos dan cuenta de lo que el mundo está *valorando*, en términos de calidad o buenas prácticas en la educación superior.

Tal como lo plantea el Dr. Rafael Orduz, Director Ejecutivo de Colombia Digital, ***La calidad de la educación es un factor crucial en la competitividad de las naciones en el contexto global.*** (Orduz, 2012)

Solo para hablar de algunos ranking de peso mundial:

Times Higher Education World University Rankings (THE)

T.H.E. establece el ranking de las universidades con base en el análisis de 13 indicadores que, a su vez, clasifica en cinco categorías: **enseñanza**, **investigación**, citas (como referente de la influencia de la investigación), **ingresos económicos originados en la industria por innovación** y, finalmente, el grado de **'internacionalización'** de las instituciones. Los primeros tres grupos señalados explican el 90% de la calificación total

Academic Ranking of World Universities (ARWU, proyecto de SJTU)

Este ranking mundial es realizado por el Centro de Universidades de Clase Mundial de Shanghai Jiao Tong University. Iniciado en 2003 como una iniciativa para establecer la posición de las universidades chinas en el mundo, se ha convertido en un ejercicio de alta consulta por parte de la comunidad académica mundial para efectos de comparaciones internacionales. Con una muestra analizada de más de 1000 instituciones de Educación Superior, solo se publica el top de las 500 mejores en su página web.

Webometrics Ranking

El Laboratorio de Cibermetría, adscrito al Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CCHS) de España, adelanta el proyecto de 'Ranking Mundial de Universidades en la Web' desde 2004. La calidad de la Educación Superior, según Cibermetría, guarda una estrecha relación con la generación y capacidad de difusión de contenidos en la red. En la actualidad, se analizan estadísticas asociadas a contenidos en los portales web de alrededor 20.000 universidades del mundo.

Anota el profesor Orduz, que en sus análisis de estos ranking hay 4 Universidades Norteamericanas que siempre aparecen en los primeros lugares, sea cual sea sus parámetros o núcleos de medición entorno a la educación: Harvard, Stanford, M.I.T., California (Berkley).

Scimago

Aunque no se autodenominan como un Ranking, publica anualmente 2 informes de instituciones SIR Iberoamérica y SIR Global. Hace seguimiento a la producción científica de las instituciones con el fin de generar información valiosa con respecto al desempeño de la **Investigación**.

Lo que demuestra esta dinámica, es que la calidad de la Educación Superior y de sus procesos fundamentales o misionales, se abren paso como tema de discusión en los países del mundo y no solo como componentes regionales o locales sino que invitan a la competitividad de tipo global.

En la última década, el término “universidad de rango mundial” se ha convertido en una frase de moda, no sólo para mejorar la calidad de la enseñanza y la investigación en la educación terciaria, sino también, y lo que es más importante, para desarrollar la capacidad que se necesita para competir en el mercado mundial de la educación terciaria mediante la adquisición y creación de conocimientos avanzados. Con estudiantes que desean asistir a la mejor institución terciaria que se puedan

permitir, con frecuencia independientemente de las fronteras nacionales, y con gobiernos interesados en aumentar al máximo la rentabilidad de sus inversiones en las universidades, el rango mundial se está convirtiendo en una preocupación cada vez más importante (Salmi, 2009)

Ahora bien, este interés, tiene su fundamento también, en el rol y responsabilidad de la Educación Superior y de la Universidad en la transformación social; lo que quiere decir, que hoy la Universidad se enfrenta a numerosas presiones que le obligan a pensar en su capacidad de gestión y respuesta.

El profesor Luis Enrique Orozco en su artículo La educación superior en medio de turbulencias que afectan su dinámica interna (Orozco, 2012) plantea, apoyado en diferentes autores, los desafíos a los que se enfrenta la Universidad en el entorno global:

La demanda creciente por la educación de tercer nivel, que ha convertido de hecho a las IES en centros de docencia y capacitación más que en ámbitos para la investigación. (Clark, 1997).

Las nuevas demandas de los mercados laborales, cada vez más diferenciados y versátiles, que obligan a las IES a ser funcionales a sus necesidades, instruyendo profesionales competentes en oficios, ocupaciones y profesiones. (Brunner, 2001b).

Las nuevas formas de producción y gestión del conocimiento, que obligan a las universidades a operar en forma de redes, a cambiar sus estructuras de gestión y a vincularse a instituciones externas de investigación cuyos intereses y finalidad no se acoplan bien con los de las IES. (Brunner, 2001b; Gibbons, 1998; CEPAL/UNESCO, 1992; Reich, 1993).

Los efectos de la globalización en la educación superior que hacen poner la mirada en aspectos tales como la movilidad académica de profesores y

estudiantes, la flexibilidad de los currículos, la estructuración común de patrones de formación que garantice las homologaciones de títulos y equivalencias de materias de un país a otro (Kaplinsky, 2005; OIT, 2004).

La conformación de “espacios de educación superior”, semejante a lo hecho por la Comunidad Económica Europea pero en el nivel de América Latina (GUNY, 2008; CINDA, 2007)

El interés creciente que el sector externo está poniendo en las universidades porque después de casi 50 años de esfuerzos están entendiendo, tanto las IES como el sector productivo, la importancia de alianzas mutuas para avanzar en competitividad en una economía global (Deepak Nayyar, 2008).

¿Cómo mantener calidad coherente con estándares nacionales e internacionales? Cada vez más, las universidades se preguntan sobre la legitimidad y realismo de los esfuerzos realizados para alinearse en el marco de las exigencias de los rankings internacionales: Shanghai Jiao Tong, por ejemplo, cuyas exigencias se centran en el valor de la inversión en investigación, en el número de profesores de tiempo completo dedicado a la investigación y la educación avanzada, en el monto de la inversión dedicado a la investigación científica por parte de cada institución. Por su parte, los estándares nacionales presentan poca exigencia en materia de innovación y “aggiornamento” de los mismos, a las exigencias actuales externas a las IES; con frecuencia, en los presupuestos de los modelos de acreditación se mantiene un estilo de universidad en franca crisis.

¿Cómo renovar las fuentes de recursos propios para el financiamiento de las IES, sobre todo del sector público, cuando paralelamente se defiende que este nivel de educación es “natural” o fundamental y que por lo tanto ha de ser preocupación del Estado su financiamiento? (Brunner, 2001b).

Esto, por no mencionar la carrera por la Acreditación de Programas y Acreditación Institucional para mantener un lugar visible en el sector educativo.

A estas y otras presiones se enfrenta hoy la Universidad.

2.3 Política Pública de Educación Colombiana

Para Colombia ha tomado gran relevancia el tema de la Calidad Educativa como resultado de una gestión exitosa de las instituciones de educación superior. Y en sus políticas ha implementado los mecanismos para acompañar, hacer seguimiento y verificar que las IES cumplan su misión en el marco de la responsabilidad social y la calidad educativa.

El Estado Colombiano normaliza estos temas a través de la Ley 30 de 1992, ley que se ha querido modificar a la luz de un entorno global sin éxito ni buen recibo por parte de la comunidad académica colombiana.

La ley 30, vigente hoy, creó en Colombia:

El sistema de aseguramiento de la calidad en Colombia

El sistema de acreditación nacional

Y los entes que lo administran

Todo para regular la *prestación del servicio de educación* en nuestro país.

Las agencias nacionales¹

El Ministerio de Educación Nacional, MEN, apareció por primera vez en la estructura del gobierno en 1886. Su papel hoy en día es gestionar y supervisar todas las etapas de la formación de capital humano en Colombia

Dentro del MEN se encuentra el Viceministerio de Educación Superior que se creó en el 2003. El Viceministerio gestiona la aplicación de las políticas nacionales de

¹ Banco Mundial: Evaluaciones de políticas nacionales de Educación La Educación superior en Colombia. 2012.

educación superior, la planificación y la supervisión del sector. Internamente se divide en dos Direcciones principales, la Dirección de Fomento de la Educación Superior y la Dirección de Calidad para la Educación Superior. El ámbito de responsabilidades de la Dirección de Fomento de la Educación Superior incluye: estrategias para desarrollar el capital humano, para ampliar la oferta y mejorar la distribución regional de los cupos de educación superior, mejorar la retención, promover la educación técnica y tecnológica, la financiación, eficiencia y difusión de la información de la educación superior. La Dirección de Calidad para la Educación Superior lleva los temas de mejora de la calidad, desarrollando el sistema actual de aseguramiento de la calidad, fortaleciendo el desarrollo de programas de pregrado, ampliando a los que se basan en las competencias genéricas y específicas, y haciendo un seguimiento y control “preventivo y correctivo”.

El Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, creado en 1992, con la aparición de la Ley 30, es un organismo asesor del Ministerio de Educación Nacional. Sus miembros forman parte de la educación superior, no son funcionarios del Ministerio.

Organiza reuniones bimensuales donde se discuten asuntos relevantes como la creación de nuevas instituciones de educación superior, qué hacer con las instituciones con problemas o la aprobación de los programas de posgrado.

La Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior, CONACES, es una institución consultiva del Ministerio. Asesora la coordinación y orientación del aseguramiento de la calidad de la educación superior, la evaluación de los requisitos para la creación de instituciones de educación superior, su transformación y redefinición, así como sus programas para adquirir el registro calificado. Los miembros están divididos por área temática, y ayudan a los revisores en el proceso de evaluación. CONACES también

aconseja sobre las políticas de mejora de la calidad, en el reconocimiento de títulos extranjeros y en el marco legislativo para la educación superior.

CONACES y la legislación entorno al Registro Calificado para programas académicos y a los permisos de creación de nuevas instituciones; nace en Colombia como respuesta al fenómeno de los años 90 en cuanto a la proliferación de las llamadas “Instituciones y Programas de Garage” haciendo alusión a aquellos ofrecidos sin las condiciones mínimas para operar como IES o como programas académicos.

La Comisión Nacional de Acreditación, CNA, es otra institución consultiva del Ministerio, que asesora principalmente sobre la presentación de solicitudes de las instituciones para la “acreditación de alta calidad”, para la propia institución o para programas individuales. El consejo está compuesto únicamente por miembros académicos nombrados por el CESU y sus acciones siguen las directrices CESU.

El Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (sigla DACTI, aunque el término COLCIENCIAS es aun ampliamente utilizado en Colombia), trabaja en estrecha colaboración con las instituciones de educación superior. COLCIENCIAS pretende promover políticas que aumenten la investigación científica y la producción de conocimiento, y está financiando muchos proyectos de investigación científica que se están llevando a cabo en universidades e instituciones universitarias.

El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, ICFES, es el encargado de la evaluación a todos los niveles de la educación. Diseña y gestiona cuatro pruebas distintas. SABER 5 se hace al final de primaria, SABER 9 al final de secundaria. Después, como ya se mencionó, al final del 11º grado cada estudiante que desee acceder a la educación superior pasa la prueba SABER 11. SABER 11 evalúa los conocimientos en las materias básicas – español, matemáticas, biología, química, física, filosofía, ciencias sociales y lenguas extranjeras – y un componente flexible, en el cual se requiere un conocimiento

más profundo, ya sea de un tema central específico o de problemas intersectoriales relacionados con la sociedad colombiana y el medio ambiente. Al acabar la carrera, los estudiantes de pregrado pasan otra prueba, anteriormente conocida como ECAES, y ahora oficialmente conocida como SABER PRO. Este examen, que incluye diferentes pruebas en distintos campos del saber, está destinado a evaluar la calidad de la educación superior y es obligatorio desde el 2009. Los resultados indican no sólo el nivel alcanzado por los estudiantes en las distintas instituciones, sino también – en comparación con las notas que obtuvieron en SABER 11 al final de la escuela secundaria superior – el camino recorrido desde su incorporación a esas instituciones, es decir el valor agregado adquirido en esas instituciones.

El Instituto Colombiano de Crédito y Estudios Técnicos en el Exterior, ICETEX, tiene como objetivo fomentar la matrícula en la educación superior y aumentar la cobertura mediante el apoyo financiero a los estudiantes con menos recursos. El ICETEX se creó en un principio para conceder préstamos a los estudiantes de tal forma que éstos tuvieran acceso a la educación superior en el extranjero, y aún sigue prestando un gran apoyo a los universitarios que estudian en el extranjero, a todos los programas bilaterales través de los cuales los gobiernos extranjeros otorgan becas a los colombianos y ayudando en todos los trámites a los estudiantes extranjeros que van a Colombia durante un corto periodo de tiempo. Sin embargo, su misión se ha ampliado ahora para ofrecer una extensa gama de mecanismos de apoyo que están pensados principalmente para los estudiantes nacionales.

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Aunque depende del Ministerio de Trabajo y no del Ministerio de Educación Nacional, el SENA ha tenido una gran influencia en la educación profesional técnica y tecnológica de los colombianos durante la última década. En el 2010, más del 55% de las matrículas profesionales técnicas y tecnológicas se hicieron en centros SENA.

Los sistemas nacionales de información

El Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, **SNIES**, recopila y es la fuente oficial de datos de las instituciones de educación superior sobre matrícula, número de solicitudes, número de graduados, estructura de las finanzas, internacionalización, bienestar de los estudiantes, etc. El sistema incluye datos de todas las investigaciones realizadas por las instituciones de educación superior: COLCIENCIAS conserva información similar, pero sólo de los proyectos que financia.

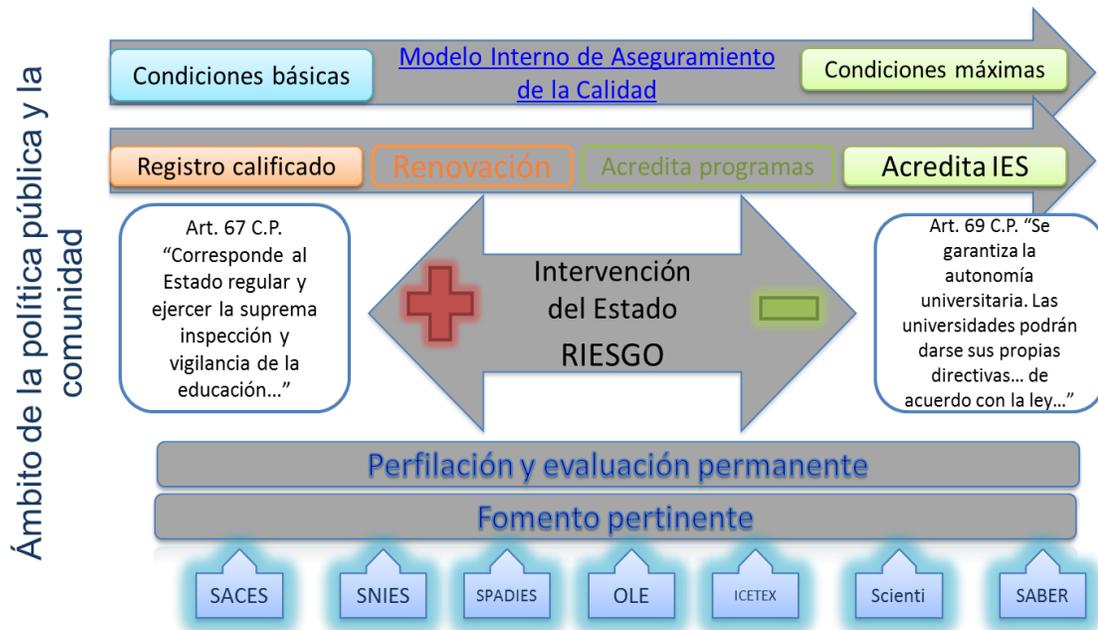
El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, **SACES**, hace un seguimiento de los programas en el Registro Calificado y de los programas e instituciones con acreditación de alta calidad.

El Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción en la Instituciones de Educación Superior **SPADIES** hace un seguimiento de los estudiantes de la educación superior, sus características socio-económicas y académicas. A través de SPADIES es posible identificar las variables que tienen una influencia significativa en la tasa de deserción escolar de cada institución y por lo tanto elaborar políticas para mejorar la eficiencia del sector de la educación superior.

El Observatorio Laboral para la Educación **OLE**, hace un seguimiento de los graduados del sistema universitario una vez que entran en el mercado laboral para determinar su historial laboral y posteriores ingresos y así hacer visible la pertinencia de sus programas de estudio. Los resultados se publican a nivel de programas y por institución.

Todos estos elementos se conjugan en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Colombiano

Figura 1. Modelo de Aseguramiento de la Calidad Colombiano



Y de todos ellos hay exigencias, criterios, políticas, decretos y solicitudes que las IES deben responder y que en su mayoría, para el caso de la USB Medellín, se gestionan desde la Dirección de Planeación.

Uno de los elementos característicos de la Política Pública de Educación Colombiana, es que basado en la constitución, garantiza a las IES la **autonomía universitaria** que se refiere a la libertad de darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos. Ámbitos en los que inspección y vigilancia no debe intervenir. Lo que además es muy coherente con los propósitos de autorregulación que implican los procesos de calidad.

2.4 La Gestión de la Calidad

En Colombia ha tomado gran fuerza, como medio de posicionamiento y reconocimiento, aplicar a las organizaciones modelos de calidad como los de ISO; para el caso Colombiano los entes certificadoros en esta norma de Calidad, NTC ISO 9000 V 2008. Son ICONTEC, SGS Colombia, BVQI Colombia, International Certification and Training, Corporación Centro de Investigación y Desarrollo

Tecnológico; y Cotecna Certificadora Services. Siendo el mayor y más grande certificador ICONTEC.

Hasta hace poco, 4 o 5 años, las discusiones de los académicos en el Consejo Nacional de Acreditación (ente acreditador de programas académicos e instituciones de alta calidad en Colombia); ponían en manifiesto el desacuerdo con que las IES asumieran el rol de cualquier organización del sector industrial e implementaran herramientas de gestión como las de ISO. Argumentando, entre otras cosas, que tales herramientas iban incluso en contra de las especificidades misionales de este tipo de organización y que contribuían a la mercantilización de la educación.

De otro lado, se les exige a las IES tener mayor contacto con la empresa, el sector productivo y el estado, e incluso diversificar sus fuentes de ingresos prestando servicios de extensión apoyados en la formación o la investigación. En este ejercicio las Universidades encuentran que las organizaciones de tipo industrial, financiero, gubernamental, etc; les exigen la certificación ISO como requisito para realizar contratación con ellas. Lo que pone en el panorama educativo la pregunta por el modelo ISO como herramienta de gestión.

Sorprende que, hoy en el año 2014, está a punto de aprobarse nuevos lineamientos entorno a la calidad establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación y uno de los **aspectos a evaluar** que se contemplan en esta versión y que se consideran indicadores positivos en la calidad de una IES; es que la institución debe contar con certificaciones como ISO que le permitan organizar sus procesos.

Bien, pero ¿qué es ISO 9001? Es una norma internacional que define a través de numerales, unos parámetros de organización y gestión que han de cumplir las organizaciones con fines de calidad. Parámetros validados y discutidos en entornos internacionales. Tal como la misma norma lo plantea, los requisitos que establece son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las

organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. (ICONTEC, 2008)

El asunto fundamental de ISO, es que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos que se refiere a la identificación del conjunto de actividades que transforman entradas en resultados y para ello hacen uso de unos recursos. Así como la identificación de las interacciones entre procesos que permiten el logro de los objetivos en la institución.

El enfoque por procesos permite que las acciones de mejora se apliquen institucionalmente lo que facilita un crecimiento equilibrado de todas las áreas de la organización.

ISO inicialmente se aplica a las empresas de producción, luego se expande por las empresas prestadoras de servicios y recientemente incursiona en el campo de la educación, tanto a nivel de básica y media como en la educación superior.

ICONTEC como el mayor ente certificador en Colombia, ha reportado en sus informes de gestión que en los últimos 6 años, las empresas certificadas pasaron de 72 a 320 con una clara tendencia al crecimiento en cuanto a IES.

1.1 Los Criterios de Calidad

Los criterios de calidad son los que orientan el quehacer de la organización

Como IES y dadas las decisiones que la Universidad ha tomado entorno a su organización para gestionar la calidad; la USB debe dar respuesta a diferentes criterios de calidad establecidos por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad del MEN o por la Norma ISO, entre otras cosas.

El MEN establece los criterios básicos de calidad para las IES en el Decreto 1295 de 2012 con 15 condiciones:

a. Denominación

- b. Justificación
- c. Contenidos Curriculares
- d. Organización de las Actividades Académicas
- e. Investigación
- f. Relación con el Sector Externo
- g. Personal Docente
- h. Medios Educativos
- i. Infraestructura Física
- j. Mecanismos de Selección y Evaluación de Profesores y Estudiantes
- k. Estructura Administrativa y Académica
- l. Autoevaluación
- m. Programa de Egresados
- n. Bienestar Universitario
- o. Recursos Financieros Suficientes

De igual manera el CNA establece para la evaluación de la calidad de Instituciones, Programas de Pregrado y Programas de Postgrado los siguientes criterios:

En una estructura de Factor de Calidad, Característica, Aspecto a Evaluar e Indicador; el CNA establece los criterios que una IES está llamada a cumplir si se considera una Institución de Alta Calidad.

Es importante aclarar, que tales criterios deben analizarse a la luz del Proyecto Educativo de cada IES; pues en él se define su naturaleza, misión y visión. Por

tanto, la aplicación del modelo no es estándar sino que depende de la Institución que se esté evaluando.

Este modelo en el proceso de Regionalización e Internacionalización que tiene el Consejo Nacional de Acreditación es validado por los entes acreditadores de diferentes países de América Latina y de hecho guardan similitud entre ellos. De esta manera puede decirse que en la región, Colombia comparte criterios y necesidades entorno a la calidad con otros países. Con este fin se creó el programa RIACES para la Acreditación Internacional (Regional) de Programas Académicos.

Tradicionalmente el aseguramiento y fomento de la calidad y la acreditación se han percibido como una función que se desempeña al interior de Sistemas de Educación Superior, limitándose a la acreditación de programas dentro de espacios nacionales. Si bien la acreditación nacional seguirá siendo la unidad básica de todo proceso de acreditación, y el Estado-Nación seguirá siendo el principal actor de dicho proceso, los Sistemas de Acreditación tienen que desarrollar una capacidad para operar en el ámbito internacional en el cumplimiento de sus funciones básicas, por varias razones. En primer lugar, las Agencias Nacionales de Acreditación están confrontando la creciente necesidad de “acreditarse” ellas mismas a nivel internacional, por medio de diversos mecanismos relacionados con la “evaluación externa internacional” de este tipo de agencias. En segundo lugar, las “decisiones de acreditación” que ellas toman deben tener una validez o aceptación internacional, ya que los mercados profesionales y las redes científicas en las que se insertan los egresados de los programas acreditados, crecientemente operan en la dimensión transnacional. Para lograr lo anterior, se están desarrollando sistemas internacionales (regionales o inter-regionales) de reconocimiento mutuo de los sistemas y agencias nacionales de acreditación, como un primer paso en la

dirección del reconocimiento mutuo y la homologación de títulos académicos. Esto se está convirtiendo en una característica esencial de los Sistemas de Educación Superior del mundo globalizado del siglo XXI. (CNA; RIACES, 2008)

El modelo de calidad del CNA en el conjunto de indicadores permite dar cuenta de un aspecto a evaluar; el conjunto de aspectos a evaluar son los descriptores que dan cuenta de una característica y el conjunto de características contienen todos los criterios de evaluación de un Factor. Así las cosas para realizar un análisis integral de la gestión es necesario cruzar los resultados de características y factores entre sí.

El CNA ha formalizado, en esta estructura, 3 modelos: para acreditación de programas de pregrado, de postgrado e institucional.

Figura 2. Estructura Modelo del CNA



Tabla 3. Relación de los tres modelos de autoevaluación del CNA

INSTITUCIONAL	PREGRADO	POSTGRADO
Misión y Proyecto Institucional	Misión, Proyecto Institucional y de Programa	Cumplimiento Objetivos y Coherencia de la Misión y Visión
Estudiantes	Estudiantes	Estudiantes
Profesores	Profesores	Profesores
Procesos Académicos	Procesos Académicos	Procesos Académicos y Lineamientos Curriculares
Visibilidad Nacional e Internacional	Visibilidad Nacional e Internacional	Internacionalización e Inserción en Redes

		Científicas
Investigación	Investigación, Innovación, Creación artística y cultural	
Pertinencia e Impacto Social	Impacto de los Egresados en el Medio *	Egresados e impacto, Articulación con el entorno e Innovación
Autoevaluación y Autorregulación	**	**
Bienestar	Bienestar Institucional	Bienestar y ambiente institucional
Administración Gestión y Organización	Organización, Administración y Gestión	Recursos Físicos, Financieros y Gestión.
Recursos de Apoyo y Planta Física	Recursos Físicos y Financieros	
Recursos Financieros		

De igual manera la norma ISO 9000 establece los siguientes criterios de calidad:

Tabla 4. Criterios de Calidad ISO

Principios de Gestión	Requisitos
Enfoque al cliente	Requisitos de la Documentación
Liderazgo	Responsabilidades de la Dirección
Participación del personal	Gestión de los Recursos
Enfoque basado en procesos	Realización del Producto
Enfoque de sistema para la gestión	Medición, Análisis y Mejora
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	

Mejora continua	
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	

Referenciar estos requisitos ayuda a ilustrar aquellos asuntos a los cuáles de manera puntual debe dar respuesta la USB. Se constituyen en elementos importantes a tener en cuenta al momento de proponer un modelo de gestión.

3. MEMORIA METODOLÓGICA

El proyecto fue abordado desde un paradigma cualitativo, entendiendo este como:

Un esfuerzo por comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, por ende, desde sus aspectos particulares y con óptica interna. Los acercamientos de tipo cualitativo reivindican el abordaje de las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimiento científico (Sandoval, 2002, pág. 11).

Debido a que no se establecen parámetros de hallazgos, el diseño metodológico se considera emergente, lo que se caracteriza por la flexibilidad y margen de actuación que tiene el investigador conforme va evolucionando el proyecto.

Con un método de análisis documental, se reunió, clasificó y analizaron datos en forma de documentos. Estos, para efecto del proyecto serán de 3 tipos:

- a. De carácter institucional como lo son el PEB, el Plan de Desarrollo, el Modelo de Gestión, el Modelo de Autoevaluación, los Informes de Autoevaluación, los Informes de Gestión. Que recogen los lineamientos, percepciones y resultados con respecto a la gestión de la institución.
- b. De carácter normativo como lo son las Leyes, Decretos y Lineamientos que en términos de política pública de educación regulan la prestación de dicho servicio y monitorean la gestión institucional.
- c. De tipo conceptual y teórico que amplía las posturas en torno al tema en cuestión para adicionar elementos innovadores a la propuesta.

De igual manera, los elementos analizados se categorizaron así:

La información recolectada, y que sirve como insumo para el diseño estructural del modelo de gestión, se categorizará teniendo en cuenta las características e indicadores del CNA para la acreditación institucional, así:

Factor	Característica	Indicador
--------	----------------	-----------

Lo que permitió una mirada integral de los componentes administrativos y académicos de la institución.

El proyecto se realizó en cinco etapas así:

Etapa 1: Evaluación del modelo actual, revisión documental y estadística, revisión de antecedentes.

En esta etapa se sistematizarán las percepciones con respecto al modelo vigente de gestión y se realizará una descripción de los logros académicos de la institución en los últimos 3 años así como la percepción del usuario con respecto a dichos logros.

De igual manera se identificarán los hitos históricos en cuanto a la gestión institucional y los modelos y herramientas planteados.

Fuentes:

Ejercicios de Autoevaluación Institucional y de Programa.

Estudio Pigmaleón

Informes de Gestión

Etapa 2: Documentación y descripción de los criterios de calidad para una Institución de Educación Superior según política pública de educación.

En esta etapa se pretende hacer visible y contextualizar con respecto a los elementos y componentes que el Ministerio de Educación Nacional espera que las IES desarrollen en sus procesos académicos y administrativos. Los resultados

esperados y las condiciones de calidad propuestas como ideales en el ámbito nacional y regional (teniendo en cuenta que son criterios validados para América Latina).

Etapa 3: Documentación y descripción de los lineamientos del proyecto educativo.

Luego de exponer el contexto externo, se propone documentar, describir y especificar el ideal de Universidad planteado en el PEB y los lineamientos para conseguirle a través de la gestión académica y administrativa.

Etapa 4: Desagregar los lineamientos para la gestión planteados en el PEB en relación con el modelo de gestión actual.

Esta etapa pretende identificar como el modelo de gestión actual da cumplimiento a los lineamientos del PEB. Sus componentes y aspectos a mejorar.

Etapa 5: Diseño estructural del modelo de gestión a la luz de los resultados de las 4 etapas anteriores.

En esta etapa se identificarán los elementos que constituyen el modelo de gestión, los propósitos, las relaciones y la aplicabilidad del mismo en la institución, con base en el análisis e interpretación de la información.

En cada capítulo se puede encontrar los resultados de la aplicación metodológica planteada.

Se anota que la documentación consultada pertenece a la Universidad de San Buenaventura; que en mi Rol dentro de la Universidad conozco, he participado en su construcción y resguardo en mi unidad.

De igual manera, con un fin ético se mantiene el anonimato de las personas que aportaron su opinión para este trabajo.

4. LA ORGANIZACIÓN UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

3.1 Universidad de San Buenaventura en Colombia

Para comprender el tipo de organización que es la Universidad de San Buenaventura, es necesario remontarse a sus orígenes. La USB Colombia puede contar una historia de más de 300 años.

Fue fundada por la Orden Franciscana Provincia de la Santa Fe de Colombia. Comunidad religiosa seguidora de San Francisco de Asís.

Recibe su nombre del insigne maestro y doctor de la Iglesia, San Buenaventura de Bagnoregio; quién nació en Italia en 1221 y falleció en Lyon Francia en 1274. San Buenaventura fue conocedor, intérprete y transformador de la cultura de su tiempo, se le reconoce por unir el conocimiento de la ciencia con la vivencia y difusión del Evangelio, pues era un convencido de que estudio y ciencia son esenciales al ideal Franciscano.

La Universidad inició sus labores como Colegio Mayor de San Buenaventura en el año 1708 en la Capital de Colombia en donde funcionó ininterrumpidamente hasta el siglo IXI, cuando el gobierno nacional del general Tomas Cipriano de Mosquera dispuso la extinción de las comunidades religiosas en Colombia en noviembre de 1861. Un siglo más tarde, en el año de 1961, el Colegio fue restaurado con la Facultad de Filosofía.



- 1973 Cambio de Nombre por Universidad de San Buenaventura
- 1967 Fundada Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín
- 1970 Fundada Universidad de San Buenaventura Cali
- 1992 Fundada Universidad de San Buenaventura Cartagena

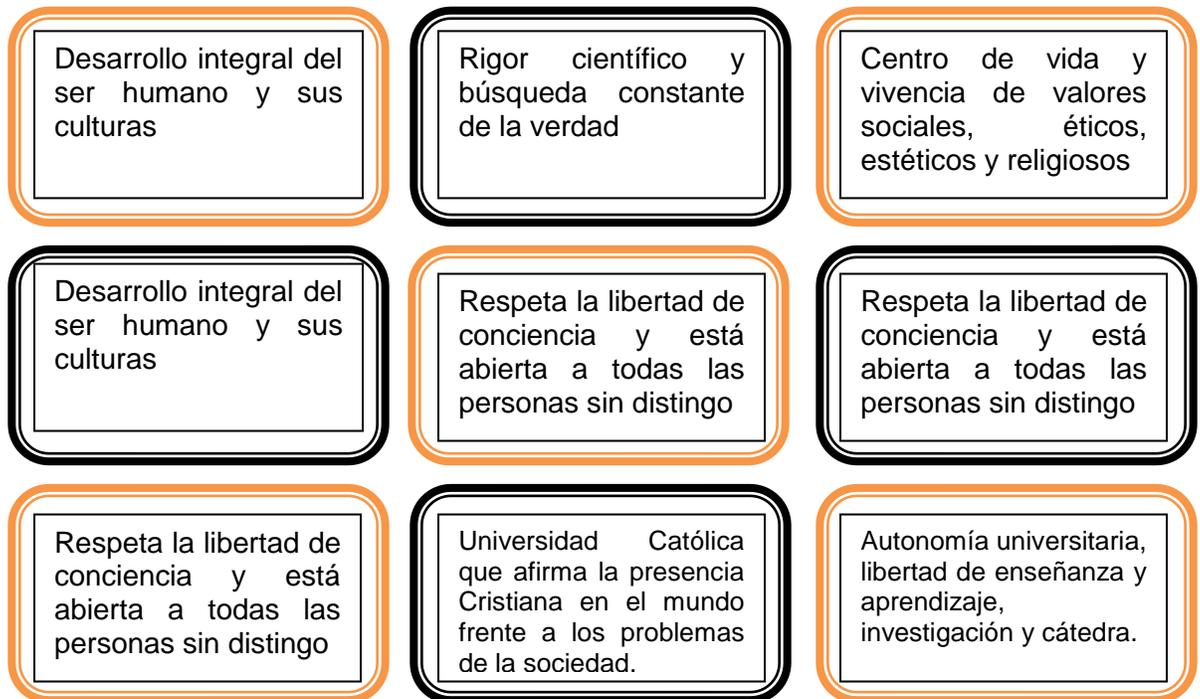
La Universidad de San Buenaventura en Colombia se rige por el mismo Estatuto Orgánico, que brinda las orientaciones organizativas y una estructura básica de funcionamiento y para la toma de decisiones dentro de la Universidad. Se caracteriza, a pesar de ser una sola Universidad, por contar con un Rector General y 4 Rectores, uno por Sede y Seccional; brindando a cada uno, autonomía en su gestión.

De igual manera, la gestión de la USB en Colombia es orientada por el mismo Proyecto Educativo Institucional. Denominado Proyecto Educativo Bonaventuriano. El cuál, según su misma definición

Es el derrotero que construye la Universidad de San Buenaventura como guía de su quehacer para que toda su comunidad universitaria se identifique y desarrolle acciones que hagan factible el espíritu de vida y de formación a través de sus tres dimensiones: como Universidad, como Universidad católica y como Universidad católica franciscana. (...) Como elaboración conceptual, ideológica y filosófica para el ordenamiento, el Proyecto Educativo Bonaventuriano propende por la igualdad de propósitos y la diversidad de estrategias. La igualdad de propósitos se entiende como la unificación de criterios para la identidad institucional al servicio de la sociedad tanto colombiana como internacional. La diversidad de estrategias comprende el diseño de las acciones con que la sede u cada una de las seccionales hacen operativos y funcionales los elementos de la identidad bonaventuriana,

para coordinar su planeación y desarrollo en consonancia con su entorno, sus posibilidades físicas y económicas y sus propios indicadores de oportunidad y de tiempo. (Universidad de San Buenaventura, 2010).

Sus principios generales pueden resumirse de la siguiente manera:



La Misión y Visión de la USB

La Universidad de San Buenaventura es una institución de Educación Superior que desarrolla y presta servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad; afirma su identidad en la confluencia de tres dimensiones substanciales: su ser universitario, su ser católico y su ser franciscano.

La Universidad de San Buenaventura, desde su mirada católica y franciscana del hombre, del mundo y de la ciencia, será una institución líder en la gestión del conocimiento, centrada en el desarrollo humano.

En el año 2017 será una Universidad reconocida en el país y en el ámbito internacional por su innovación pedagógica, su producción investigativa, su calidad científica, la pertinencia de sus programas de pregrado y postgrado y por su impacto en los procesos de transformación social.

3.2 Universidad de San Buenaventura Seccional Medellín



Fundada en el año 1967 como el Instituto de Estudios Socio – Familiares por Fray Arturo Calle Restrepo ofm, Sociólogo y Magister en Sociología de la Universidad de Lovaina en Bélgica.

1967	Instituto de Ciencias SocioFamiliares
1972	Inicia Facultad de Psicología
1973	Inicia Facultad de Educación y Recibe el nombre de UNIVERSIDAD
1978	Inicia Facultad de Ingeniería de Sistemas
1993	Primera Maestría, en Neuropsicología
1995	Inicia Facultad de Ciencias Empresariales
1997	Inicio Facultad de Derecho y Arquitectura
2001	Apertura Campus en el Municipio de Bello
2004	Primer Programa Acreditado: Psicología
2005	Apertura de Extensiones en Armenia e Ibagué del programa de Psicología
2009	Primer Doctorado: Psicología
2009	Certificación ISO 9001
2011	Acreditación Lic. en Educación Preescolar
2012	Acreditación Arquitectura

Así las cosas, la seccional Medellín es una Universidad de 47 años, que en su proceso de crecimiento se ha extendido al Municipio de Bello con un espectacular campus Universitario y también a las ciudades de Armenia e Ibagué.

Para darse una idea de su robustez, la USB Medellín es hoy una universidad de 5353 estudiantes de pre y postgrado, más de 21.000 egresados, 564 profesores de los cuáles 157 son de tiempo completo.

Ofrece 22 programas de pregrado, 5 Maestrías y 1 Doctorado.

3.2.1 Antecedentes modelo de gestión y percepción de la comunidad universitaria

Para hablar del estilo y mecanismos de gestión que se han desarrollado en la Universidad, es necesario recurrir a la memoria de quiénes han vivido la historia de la Institución y por su puesto realizar análisis documental, revisar los informes de gestión, las políticas, los lineamientos.

Como resultado de esta pesquisa, se podría dividir la historia de la gestión de la universidad en unas épocas:

Tabla 5. Características de la gestión institucional por espacio histórico

ESPACIO HISTÓRICO	CARATERÍSTICAS RELEVANTES DE LA GESTIÓN
Entre 1972 y 1997	<p>La preocupación de la Universidad estaba centrada en aspectos como: la consolidación de una oferta académica, la identificación de saberes y áreas del conocimiento que serían el pilar de la formación Universitaria, la adecuación de espacios para acoger nuevas Facultades, nuevos Programas y nuevos estudiantes.</p> <p>La organización de personas y recursos de cara a los nuevos retos. La estructura organizacional es básica y orientada a la consolidación de las facultades.</p>
Entre 1997y 2005	<p>Época de expansión, en donde los esfuerzos se centran en posicionar nuevos espacios, en dar vida al Campus de Bello que se encuentra en una zona vulnerable del Valle de Aburrá y abrirse camino con el programa de Psicología en Armenia e Ibagué.</p>

	<p>Hay una preocupación por los recursos tecnológicos que permitirán la organización y sistematización de procesos.</p> <p>Se abren nuevos cargos y direcciones para gestionar los asuntos académicos; la investigación por ejemplo. Lo que denota la intención de consolidar estos aspectos al interior de la Universidad.</p> <p>La Facultad de Psicología da ejemplo con la Acreditación de su programa; en este tiempo aun la gestión es muy funcionalista, de atención del día a día, poco se habla de Planeación, de hecho la Dirección de Planeación es una oficina que hace informes y que funciona intermitentemente en el pasar de los años.</p> <p>La Autorregulación es un concepto que aún no hace parte de la vida universitaria. Hay un fuerte componente de control de lo administrativo y financiero. Sin embargo se deja entre ver unos procesos académicos muy autónomos, poco estructurados lo que invita, como se decía a crear nuevos cargos y dependencias de direccionamiento y seguimiento</p> <p>Se percibe una gestión funcionalista, basado en la descripción de funciones de los cargos.</p>
Entre 2005 y 2011	<p>Fue una gestión muy administrativa, si se quiere, de corte ingenieril, centrada en los procesos, el control, las actividades.</p> <p>Se incorporan conceptos como crecimiento, productividad, eficacia, eficiencia y efectividad.</p> <p>Hay un interés marcado por la calidad en el marco de ISO, organización, estandarización, definición de procedimientos, y control son una parte de ese componente. Y la Planeación como asunto transversal a estos elementos.</p> <p>Se evidencia en los registros, 2 intentos de Plan de Desarrollo con</p>

	<p>cumplimiento parcial. El deseo por un pensamiento prospectivo comienza a identificarse, aún hay poca madurez en el planteamiento de proyectos de alto impacto.</p> <p>Pero por otro lado ISO invita a la gestión por procesos que incorpora una dinámica diferente en la Universidad de visión global y de sistema y no unitaria y funcionalista.</p> <p>Preocupación por la infraestructura física y tecnológica.</p> <p>Apertura al mundo, a conocer otros escenarios, un impulso por combatir un poco la endogamia, nace la Oficina de Relaciones Internacionales como máxima evidencia de dicha intención.</p> <p>Ya es posible reconocer los procesos en términos de cifras, pues los resultados son mucho mayores. Solo la duplicación del número de estudiantes exige nuevas dinámicas.</p>
Entre 2011 y 2014	<p>La gestión propone rescatar y destacar el componente académico de la institución.</p> <p>Se hace un llamado más a la autorregulación que al control, hay una preocupación por la calidad académica, el servicio que se presta a los usuarios.</p> <p>El desempeño de la universidad en un entorno global y sobre todo por la planeación estratégica y la consolidación de una gestión a la luz de propósitos y lineamientos prospectivos claros. Se evidencia un nuevo ejercicio de Plan de Desarrollo más maduro y centrado en lo académico.</p> <p>Se invita a la desinstrumentalización de la calidad, más flexibilidad, menos carga operativa pero más resultados.</p> <p>La oferta académica se expande en el nivel de Maestrías dando</p>

	<p>cuenta que los procesos organizados ya comienzan a tener un impacto.</p> <p>La creación de cargos como la Dirección de Proyección Social y la reorganización de funciones dentro de las unidades da cuenta de la intencionalidad académica de la gestión así como la conciencia de brindar en los diferentes escenarios de las funciones sustantivas un pensamiento estratégico y directivo que permita su desarrollo y crecimiento.</p>
--	---

Esta reconstrucción, si bien está mediada por la subjetividad, se soporta en los informes que la Dirección de Planeación tiene y da cuenta de unos procesos de transformación interesantes.

En el año 2011 se realiza el primer ejercicio de Autoevaluación Institucional participando todos sus directivos y jefes de unidad académica y administrativa.

Las conclusiones a manera de extracto de lo recolectado, en cuanto a la gestión de la Universidad se presentan en las categorías definidas para el análisis así:

Tabla 6. Autoevaluación 2011

Factor	Conclusiones
Misión y Proyecto Institucional	<p>La Universidad cuenta con un PEB bien formulado, que orienta la gestión académica y administrativa de la institución.</p> <p>Como parte del mejoramiento, es necesario que se trabaje más en la apropiación del PEB</p> <p>Aún no se percibe los lineamientos del PEB en todos los Proyectos Educativos de los programas académicos.</p>

Estudiantes	<p>Necesidad de formalizar el reglamento estudiantil que de línea para hacer valer sus derechos y deberes.</p> <p>De igual manera necesidad de formalizar cómo será la participación de los estudiantes en la vida universitaria.</p> <p>Los procesos de admisión en la USB no tienen el componente de selección o descarte de candidatos; esto, de acuerdo a la filosofía institucional. Pero no todos los funcionarios de la USB reconocen esto como política.</p> <p>Los estímulos a estudiantes no se pueden reducir solo a becas, hay estímulos y figuras académicas que contribuyen al desarrollo integral del estudiante.</p>
Profesores	<p>El número de profesores de tiempo completo viene creciendo en los últimos años, sin embargo es necesario revisar las asignaciones para cubrir todas las funciones sustantivas.</p> <p>Es necesaria una revisión del escalafón y la manera de acceder a él.</p> <p>Los profesores desconocen, no visualizan los estímulos que la institución brinda por su desempeño.</p>
Procesos Académicos	<p>Se evidencia una gran desprotección en cuanto a lineamientos y políticas, que garanticen el diseño, actualización y calidad curricular de los programas.</p> <p>De igual manera para los programas de Educación Continua y Extensión.</p>
Visibilidad	<p>Está recientemente creada la ORI, esto busca potenciar el</p>

Nacional e Internacional	desarrollo de estrategias de internacionalización. Hoy es un proceso naciente, de poco impacto
Investigación	Los lineamientos y políticas en torno a la investigación son cambiantes, no hay consenso, la falta de convocatoria de investigación perjudica el proceso y la producción investigativa.
Pertinencia e Impacto Social	Es un proceso incipiente en la USB a pesar de que se generó el ITER como estrategia y unidad de negocio, la articulación de las unidades académicas y administrativas entorno a la proyección social no guarda mayor claridad en términos de lineamientos y procedimientos.
Autoevaluación	Si bien existen los parámetros para la realización de los procesos Autoevaluativos, la Universidad no ostenta una cultura de autoevaluación y mejoramiento. Los planes de mejora quedan en el papel.
Bienestar	La Universidad cuenta con unas actividades y programas de bienestar suficientes. Se debe mejorar la participación de los estudiantes y crear opciones acorde a sus intereses.
Organización, gestión y administración	Si bien existe un sistema de gestión de la calidad, este no permea todas las instancias de la institución ni garantiza la calidad de la Universidad. El sistema de gestión ha generado una carga operativa

	<p>adicional pues todos los procesos deben dar respuesta a acreditación, ISO, registro calificado y sus propias actividades y funciones.</p> <p>Existen fallas en la comunicación sobre todo de directrices y lineamientos así como del acontecer institucional.</p> <p>La gestión del talento humano debe ser más integral, no solo se refiere a celebraciones y pago de nómina.</p>
Recursos de Apoyo académicos	Si bien la Universidad ha hecho un esfuerzo invirtiendo en los recursos de apoyo académico, las exigencias de los estudiantes y de los mismos programas académicos que tienen laboratorios y necesidades específicas, indican que aún falta mucho por incorporar a esta dinámica.
Recursos Financieros	La Universidad ha procurado instaurar una política de presupuestación y control de los recursos. Las inversiones han sido focalizadas en la infraestructura, se hace necesario nivelar las inversiones en lo académico e investigativo.

Fuente: Consolidado Autoevaluación Institucional 2011, documento en Excel.

Luego, en el año 2012, con la llegada de una nueva Rectoría, se realiza evaluación con los miembros de cada uno de los procesos en un ciclo de 26 reuniones. Al finalizar las reuniones y el primer ciclo de auditoría interna el Rector planteó acerca del sistema de gestión:

ISO permite organizar los procesos, pero no se visualizan los logros académicos, aquí hay mucho asunto de tipo técnico pero poco en lo sustantivo de la Universidad, lo técnico lo manejan ustedes, pero la Dirección debe tener el panorama de cómo está la institución.

Adicional a esto, los diferentes públicos manifiestan que hay muchos procedimientos, que vuelven inflexible el quehacer institucional, de igual manera invierte mucho tiempo en cumplir con formatos y no se ve el valor agregado a la gestión.

Fuente: Acta de Reunión Marzo 22 de 2012. Reuniones análisis de los procesos.

En este momento se propone una reestructuración del sistema de gestión de la calidad.

5. RETOMAR EL PEB COMO GUÍA

Dado que, tal como se describió en el capítulo 3, el PEB establece todas las orientaciones para la acción académica y administrativa de la Universidad y en el reposa el ideal de calidad que tiene la USB.

Para proponer un modelo de gestión acorde al tipo de organización que es la USB, es necesario analizar sus propios lineamientos y directrices. Aquellos que en el ejercicio de la autonomía universitaria, la ley le ha permitido darse.

5.1 Lo que dice el PEB de la gestión

En consonancia con lo expuesto en los referentes conceptuales; la USB entiende la gestión como

El uso de técnicas y herramientas administrativas y al estilo de la dirección para conducir la Universidad. Estos dos elementos le imprimen un carácter específico a los procesos de planeación, organización, ejecución y control de los asuntos académicos, administrativos y financieros de la institución.

Plantea el PEB, que la gestión son un conjunto de procesos coordinados para realizar tanto las funciones sustantivas como las adjetivas y que estos procesos se desarrollan en forma lógica comprendiendo

(...) la planeación como herramienta gerencial que parte de examinar el presente para construir una visión compartida, en prospectiva y de futuro; la organización o creación de condiciones de posibilidad para poner en funcionamiento lo planeado; la ejecución y puesta en marcha u operación, mediante un liderazgo participativo y capaz de orientar los equipos de trabajo al logro de los objetivos; el seguimiento, monitoreo o acompañamiento al desarrollo de las acciones para facilitar una

ejecución adecuada y la evaluación permanente de la gestión para medir los procesos, resultados o efectos y tomar acciones respectivas.

La gestión de estos procesos está determinada por enfoques y herramientas administrativas específicas utilizadas, las que, conjuntamente con el estilo de dirección, limitan o contribuyen a la modernización de la gestión de la Universidad. (Universidad de San Buenaventura, 2010).

En este orden de ideas, el PEB establece los principios para la gestión.

4.1.1 Principios para la Gestión

a. Gestión orientada hacia el mejoramiento continuo

El logro de los objetivos institucionales requieren una dinámica de mejoramiento que continuamente cierre la brecha entre lo que la institución desea ser y lo que se vivencia en el día a día de los procesos.

La gestión de la Universidad está orientada a la revisión y actualización de los procesos directivos, académicos y administrativos con la finalidad de obtener los objetivos institucionales y generar innovaciones en el ámbito académico, en los métodos y procesos de la gestión y en la estructura organizacional. (Universidad de San Buenaventura, 2010).

b. Estructuras flexibles de organización y funcionamiento

La Universidad de San Buenaventura en su estructura, organización y funcionamiento es un sistema dinámico, abierto, flexible y en permanente actitud de mejora, con estructuras de organización horizontales que favorecen la utilización de técnicas y herramientas de gestión modernas. (Universidad de San Buenaventura, 2010).

Evaluación Permanente de la Gestión

El PEB propone la definición de un sistema integrado de evaluación de la gestión cuya orientación sea contribuir en el logro de los objetivos de cada una de las unidades académicas y administrativas.

(...) que permita no solo examinar los resultados, sino los procesos para poder apreciar el funcionamiento y desempeño general de la Universidad con visión holística para determinar proyectos y acciones de mejoramiento continuo.

Desarrollo del Talento Humano

El PEB describe el desarrollo del talento humano como el eje central de la gestión administrativa, plantea que debe existir una articulación del proyecto de vida de las personas al proyecto educativo institucional.

(...) Esta integración favorece el crecimiento personal, laboral y profesional de docentes y administrativos de la Universidad. Igualmente promueve las sinergias para el aprendizaje en equipo mediante el intercambio de saberes y experiencias para el logro de la misión y la visión institucional y las metas individuales. (Universidad de San Buenaventura, 2010).

Productividad

La orientación de la gestión a la generación de resultados que agreguen valor y que redunden en el buen desempeño institucional tiene que ver con la productividad.

(...) Se explica mediante la relación y el manejo de los insumos y los recursos empleados y los productos obtenidos, y se logra y se mide a través de tres criterios:

Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Efectividad: medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. (Universidad de San Buenaventura, 2010).

4.1.2 Enfoques de la Gestión

Plantea el PEB que estos enfoques son los que posibilitan visibilizar los principios y orientan el quehacer universitario.

La Planeación

Planeación con sentido prospectivo-estratégico que permita anticipar y resolver con éxito los problemas, asumir los retos y tareas de alto nivel de complejidad y tomar decisiones con autonomía y responsabilidad.

La Universidad considera la Planeación como un proceso fundamental en la gestión universitaria orientado a facilitar a la comunidad académica y a su equipo directivo, la construcción de un futuro deseable y posible para la Universidad, mediante el diseño y ejecución de planes operativos y proyectos que le asegurarán calidad, efectividad y eficiencia en el presente y solidez e impacto en el futuro.

Gestión por Proyectos

Entendiendo el proyecto como el conjunto organizado de acciones y estrategias que da respuesta a necesidades o problemas específicos. Y que exige la definición de objetivos, metas, indicadores, actividades, recursos, tiempos y responsables; la USB entiende la gestión por proyectos como:

Con la gestión por proyectos se facilita el trabajo en equipo interdisciplinario y corporativo, se generan sinergias; permite asignar y aplicar los recursos institucionales de manera estratégica y racional; enfatiza en la obtención de resultados y en la generación de valor; renueva y dinamiza la gestión funcional

que normalmente es rutinaria y poco creativa, promueve la innovación, el aprendizaje y el mejoramiento continuo. (Universidad de San Buenaventura, 2010)

Enfoque por procesos

El enfoque de la gestión por procesos en la Universidad implica una mirada transversal, integral y sistémica del quehacer institucional y favorece el logro de los más altos estándares de calidad en la gestión de los programas y servicios que ofrece. (...) la gestión por procesos invita al equipo directivo de las áreas académicas y administrativas, y en general a sus equipos de trabajo, a llevar a cabo un conjunto de actividades, de forma interrelacionada, transformando los recursos utilizados en productos o resultados con valor agregado. Para un usuario o grupo de usuarios internos y externos. (Universidad de San Buenaventura, 2010)

Estos son los componentes que se toman como referente para generar una propuesta de modelo de gestión que lleve a la realidad institucional los lineamientos del PEB.

Ahora bien, ya que el PEB plantea que debe existir un sistema de evaluación que permita identificar fortalezas y debilidades y con respecto a ello generar planes de mejoramiento, se indaga lo que el mismo proyecto plantea al respecto.

5.2 Lo que dice el PEB de la autoevaluación

La autoevaluación es considerada el medio por el cual cada institución de educación superior analiza sus fortalezas y aspectos a mejorar apoyada en las voces de su comunidad académica. La ley 30 de 1992 plantea la autoevaluación como un aspecto obligatorio en las IES que debe ser de carácter permanente.

El sentido de la Autoevaluación se enmarca en el concepto de autorregulación, el cual permite a la Universidad asumir la responsabilidad autónoma de construir su propio destino, mediante acciones de cambio y mejoramiento continuo de la calidad, por la decisión consciente y responsable de quienes conforman la

comunidad universitaria. En aras de conseguir la misión y la visión definidas en el Proyecto Educativo Bonaventuriano.

(...) La autoevaluación en la Universidad de San Buenaventura es un proceso investigativo de carácter aplicado, participativo, integral, sistemático y permanente; orientado a obtener información válida, confiable, oportuna y representativa para orientar la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo.

5.3 Lo que dice el PEB de la calidad

Y por último, si el propósito de la gestión es el mejoramiento y los mecanismos detallados hablan de consecución de calidad; es necesario indagar que entiende el PEB por Calidad:

La calidad en la Universidad de San Buenaventura se entiende como el grado de congruencia entre lo que la institución pretende ser expresado en su proyecto educativo, y lo que efectivamente realiza en su cotidianidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades, intereses y requerimientos de los estudiantes, el entorno y la sociedad. (Universidad de San Buenaventura, 2010).

Dado que en la USB entiende la calidad como la capacidad de alcanzar los propósitos del PEB, es importante referenciar, en las categorías definidas anteriormente, cuáles es ese ideal de calidad o de universidad que plantea el Proyecto Educativo Bonaventuriano.

Tabla 7. Ideal de Calidad Según el PEB

Factor	Ideal de Calidad
Misión y Proyecto Institucional	Como Universidad, Católica y Franciscana Cumple las funciones de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional infundiendo en esas funciones

	<p>los valores éticos, estéticos sociales y religiosos. Asume como notas fundamentales: la autonomía del saber, la corporatividad, la investigación, la creación y la transformación de la sociedad por el conocimiento.</p> <p>Concibe la comunidad universitaria como centro de desarrollo integral y reafirma la primacía de la persona en la organización de la sociedad y el estado y asegura la presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y la cultura.</p> <p>Considera a Jesucristo como centro del cosmos y de la historia, proclama la fraternidad universal de las creaturas y la reverencia por la creación.</p> <p>La Universidad de San Buenaventura, desde su mirada católica y franciscana del hombre, del mundo y de la ciencia, será una institución líder en la gestión del conocimiento, centrada en el desarrollo humano.</p> <p>En el año 2017 será una Universidad reconocida en el país y en el ámbito internacional por su innovación pedagógica, su producción investigativa, su calidad científica, la pertinencia de sus programas de pregrado y postgrado y por su impacto en los procesos de transformación social.</p>
Estudiantes	<p>El estudiante de la Universidad de San Buenaventura es una persona que conoce, respeta, comparte y se identifica con la misión de la institución.</p> <p>Asume proactivamente su formación académica y humana.</p>

	<p>Se forma como persona digna y profesional</p> <p>Enfrenta y cuestiona las realidades humanas y de su disciplina.</p> <p>Se reconoce como ser histórico e integral.</p> <p>Se apropia de conocimientos habilidades y destrezas y perfecciona actitudes y valores que le permiten mejorar su nivel de vida.</p> <p>Se capacita para el cultivo de la ciencia y de los valores del espíritu.</p>
Profesores	<p>Son todas las personas que desempeñan funciones de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional.</p> <p>Un facilitador de aprendizaje, capaz de diseñar y desarrollar estrategias metodológicas que respondan a las características de los saberes y personas que los reciben.</p> <p>Un investigador que promueve la investigación para motivar la búsqueda, la indagación, la curiosidad y el pensamiento propio y creativo del estudiante.</p> <p>Un orientador de procesos que propicia el respeto, la participación, el reconocimiento y la aceptación del otro.</p> <p>Un profesional idóneo, creativo, responsable, y ético que para el ejercicio de la docencia fortalece el diálogo de saberes y la transdisciplinariedad.</p>
Procesos	<p>En la Universidad de San Buenaventura, la docencia tiene como fin la formación académica para el desarrollo integral</p>

Académicos	de estudiantes y profesores y se realiza con procesos guiados por la apropiación, difusión y desarrollo del conocimiento y del crecimiento humano de cada persona.
Visibilidad Nacional e Internacional	Tanto en el plano nacional como internacional la USB propone, orienta y realiza acciones que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de alianzas con la empresa e instituciones del Estado, para la cualificación de sus recursos y procesos académicos y administrativos.
Investigación	<p>La investigación es una actividad presente en todas las áreas del saber que posibilita la formación de docentes y estudiantes, el desarrollo de ciencia y tecnología y en las disciplinas humanas y artísticas.</p> <p>La investigación formativa fomenta la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, incorporando en las actividades de formación que desarrollen actitudes, capacidades y operaciones intelectuales para inferir, deducir, y elaborar conceptos.</p> <p>La investigación básica y aplicada se orienta a producir nuevos conocimientos, a comprobar aquellos que forman parte del saber y de las actividades del hombre referidos a contextos específicos, a facilitar el proceso pedagógico y el desarrollo de la ciencia y la tecnología.</p>
Pertinencia e Impacto Social	La USB concibe la proyección social como la relación permanente que establece la institución con la comunidad o medio externo para articularse con ella. Por medio de la investigación y la docencia influye en los procesos de transformación social y en las realidades de su propio

	<p>desarrollo.</p> <p>La Universidad de San Buenaventura establece los vínculos de relación con la comunidad a través de programas y actividades académicas; convenios de cooperación e intercambio científico, tecnológico, académico y cultural y de relaciones con universidades e instituciones educativas nacionales e internacionales.</p>
Autoevaluación	Si bien existen los parámetros para la realización de los procesos Autoevaluativos, la Universidad no ostenta una cultura de autoevaluación y mejoramiento. Los planes de mejora quedan en el papel.
Bienestar	El mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria bonaventuriana se orienta por procesos y acciones formativas que permiten el desarrollo del ser humano, en lo cultural, lo social, lo religioso, lo moral, lo intelectual, lo psicoafectivo y lo físico.
Organización, gestión y administración	Ver capítulo 4.
Recursos de Apoyo académicos	Si bien la Universidad ha hecho un esfuerzo invirtiendo en los recursos de apoyo académico, las exigencias de los estudiantes y de los mismos programas académicos que tienen laboratorios y necesidades específicas, indican que aún falta mucho por incorporar a esta dinámica.
Recursos Financieros	Con el fin de garantizar la aplicación efectiva de los principios y enfoques de la gestión administrativa, se

	<p>requiere la aplicación del componente financiero como herramienta básica para favorecer el incremento de los ingresos, la aplicación racional de los recursos y garantizar así el cumplimiento de la misión de la Universidad y su sostenibilidad económica en el tiempo, a través de la disponibilidad permanente de los fondos necesarios que permitan una operación eficaz.</p>
--	---

5.3 El Modelo de Gestión Vigente

En el año 2006 se inició en la Universidad el levantamiento de procesos para incorporar este tipo de gestión con el propósito de implementar la norma ISO y obtener la certificación en todos los procesos de la Universidad.

De igual manera se toma la decisión de crear una unidad de gestión de la calidad dentro de la Dirección de Planeación que tuviera una coordinación de gestión de la calidad y una asistencia profesional en autoevaluación.

Se da la instrucción de procurar la articulación de estos dos componentes.

Al realizar el levantamiento de procesos el criterio es **organización**. Así que se procede a identificar y definir las actividades de cada proceso buscando organizar, normalizar, estandarizar.

Cada proceso define su caracterización, procedimientos, formatos e instructivos. De igual manera define sus indicadores de gestión, muy orientados al cumplimiento de las actividades establecidas en los procesos. Lo cual tiene lógica pues si el propósito es organizar, pues se mide que efectivamente se cumpla con los procesos organizados.

Por su parte la autoevaluación, que es un proceso que se lleva a cabo de manera aislada en las unidades académicas, se establece metodológicamente de igual forma para los diferentes programas de la institución.

Se incorpora la gestión de los registros calificados y la pregunta de cómo articularlos al sistema naciente.

En ese entonces se crea el Sistema Integrado de Calidad SIC, con un enfoque en el servicio, la atención al cliente, la organización interna.

Este modelo fue viable para el momento histórico de la institución, si logró varios asuntos importantes:

- a. Organización, identificación del quehacer de cada proceso y unidad dentro de los procesos.
- b. Control, de actividades, tiempos y responsables.
- c. Reacreditación de un programa y acreditación de otros 2 a la luz de lineamientos institucionales.
- d. Certificación de los procesos con la norma ISO.
- e. Visualización de unos objetivos institucionales a seguir.
- f. Motivación para realizar un plan de desarrollo
- g. Primeros informes de gestión consolidados por proceso.

Al realizar evaluación del sistema 3 años después se puede identificar que:

- a. Los requerimientos de autoevaluación, registro calificado e ISO generan carga operativa a los procesos y unidades en tanto deben responder con registros, formatos, documentos, estadísticas.

- b. Los indicadores de los procesos son diferentes a los indicadores para autoevaluación por lo que a cada proceso se le duplican el número de indicadores a responder.
- c. La documentación (procedimientos, formatos, instructivos) crece desmedidamente. La bondad que encontraron los miembros de los procesos de organizar entorno a procedimientos se desborda.
- d. Encontrar la relación entre la calidad académica y la gestión de los procesos es dificultoso.
- e. Responder a la auditoría de ICONTEC desdibuja la respuesta a los propios procesos institucionales.

Con este panorama claro, se procede a realizar propuesta de modelo de gestión.

6. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

6.1 Premisas

Entendiendo, dentro del concepto de gestión, el uso de herramientas y técnicas administrativas que le permiten a la organización implementar los procesos de planeación, organización, ejecución y control de los asuntos académicos y administrativos. A continuación se presenta modelo de gestión integral que articula esas herramientas y propósitos generando una especie de “maquinaria” que le permita a la USB gestionar sus procesos administrativos y académicos.

Es necesario comprender que el modelo propuesto ofrece la estructura de funcionamiento, que manteniendo la analogía de la “maquinaria”, sus resultados dependen de los insumos y materiales que en ella se depositen. Con esto quiero decir que contar con todas estas herramientas no garantiza per se, el buen desempeño institucional.

6.2 ¿Por qué es integral?

Es común ver en otras Universidades que se cuenta con un sistema de gestión institucional, también un sistema de gestión de la calidad y que además hacen diferenciación en la manera de gestionar la calidad académica y la calidad administrativa.

Se encuentra de esta manera, que el modelo ISO se aplica desde las Vicerrectorías Administrativas a todo el componente de apoyo y el modelo del CNA se aplica a los procesos académicos y se lidera desde la Vicerrectoría Académica.

Allí encontramos como mínimo 3 modelos de gestión diferentes, y aunque pudiesen plantearse como complementarios, no necesariamente se vivencia de esta manera en el día a día de la organización.

Entonces el modelo integral propone tres asuntos básicos

- a. El primero, comprender, en el marco del concepto de calidad que tiene la USB; que la calidad no es un asunto ajeno a la gestión cotidiana de la institución. Que no sería lógico hablar de una gestión de la calidad y otra gestión, que sería ¿sin calidad?. De esta forma, si se entiende el concepto sistémico inherente a la calidad, toda gestión que se haga al interior de la USB está mediada por la consecución de los objetivos institucionales, y en tanto estos se cumplan, se habrá cumplido un propósito de calidad.
- b. El segundo lugar, y en la misma vía, si se comprende la organización como un sistema, quiere decir que las decisiones, actividades y desempeños de unos procesos repercuten en los desempeños de los otros. Por tanto es impensable la acción académica sin la administrativa; me pregunto qué objeto tiene dividir la calidad académica de la administrativa. La calidad como concepto integral es solo una, que bien se entiende es multidimensional.
- c. Como herramientas de gestión, flexibles y aplicables a cualquier tipo de organización o proceso. Los enfoques y principios de la gestión planteados por el PEB permiten la gestión académica y administrativa. De hecho permiten un desarrollo institucional equilibrado y holístico.

Así las cosas, el modelo se construye en la siguiente lógica:

6.3 Elementos que conforman el modelo

6.3.1 Criterios o **referentes de calidad** para las instituciones de educación superior

En nuestro país Colombia, el organismo llamado a promoverlos y evaluarlos es el Consejo Nacional de Acreditación. Como ya se ha planteado, responden a su vez a tendencias y acuerdos de tipo internacional. Estos referentes de calidad serán los que incorporen lineamientos, estrategias y acciones encaminadas a consolidar aquellos aspectos que por la naturaleza

de la organización son indispensables. Por ello, se tendrá presente el modelo del CNA como centro.

Para tener una idea de cómo se constituyen esos criterios de calidad, adjunto ejemplo de los criterios, organizados en Factor, Característica y Aspecto a Evaluar del proceso investigativo:

Tabla 8. Ejemplo criterios de calidad por proceso - investigación

FACTOR <i>Base lineamientos institucionales /14</i>	CARACTERÍSTICA <i>Base de nuevos lineamientos institucionales 2014 con adiciones de los lineamientos de programa 2013</i>	ASPECTOS INTEGRADOS <i>Base de nuevos lineamientos institucionales 2014 con adiciones de los lineamientos de programa 2013</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	<i>a) Políticas y estrategias institucionales para favorecer la formación investigativa de los estudiantes, concordantes con los diferentes niveles de formación en el pregrado y el postgrado.(En los programas explicitar las actividades y estrategias tendientes a promover la capacidad de indagación y búsqueda y la formación de un espíritu investigativo, creativo e innovador en los estudiantes). (C29 - a)</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	<i>b) Compromiso del profesorado y los estudiantes en la construcción y sistematización del saber como forma de actualización permanente.</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	<i>c) Estrategias y apoyos institucionales que faciliten la construcción y sistematización de conocimientos a los profesores y a los estudiantes.</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	<i>d) Existencia de elementos de flexibilización curricular que permitan el ejercicio de procesos de investigación por parte de profesores y estudiantes. (Existencia dentro del plan de estudios de espacios académicos y de vinculación con el sector productivo donde se analiza la naturaleza de la investigación científica, técnica y tecnológica, la innovación, sus objetos de indagación, sus problemas, oportunidades y sus resultados y soluciones). (C29 - g)</i>

6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	e) Facilidades para la participación de los estudiantes en actividades académicas relacionadas con la investigación científica y la creación artística y cultural.
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	f) Evaluación y acciones de mejora relacionadas con las políticas y estrategias de enseñanza y de aprendizaje en el marco de la formación para la investigación.
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	C29 - b Existencia y utilización de mecanismos por parte de profesores adscritos al programa para incentivar en los estudiantes la generación de ideas y problemas de investigación, la identificación de problemas en el ámbito empresarial susceptibles de resolver mediante la aplicación del conocimiento y la innovación.
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	Varios: Participación de los estudiantes en actividades dirigidas a la formación para la investigación: Monitores, auxiliares de investigación, integrantes de semilleros de investigación, integrantes de grupos de investigación, (C29 - c) jóvenes investigadores (C29 - h), participación de los estudiantes en prácticas empresariales en temas de investigación y desarrollo, ingeniería y experimentación en Colombia y en el exterior (C29 - i); y en proyectos de Universidad-Empresa-Estado que adelanta la institución(C29 - j). A demás en programas de innovación tales como: transferencia de conocimiento, emprendimiento y creatividad). (C29 -k)
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	C29 - e Actividades académicas - cursos electivos, seminarios, pasantías, eventos - derivados de las líneas de investigación.
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	C29 - f Actividades académicas - pasantías, talleres, actividades conjuntas- relacionadas con la realidad empresarial, organizadas desde los primeros semestres con una lógica enfocada en el entendimiento creciente de aquella según sus mayores grados de complejidad.
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y	4.1 - c Número de tesis doctorales o trabajos de grado premiados por fuentes externas a la Universidad

Y CULTURAL	<i>cultural</i>	
	17. Formación para la investigación, innovación y creación artística y cultural	<i>4.1 - a Desarrollo de competencias básicas de investigación, mediante estrategias propias de cada campo de conocimiento como capacidad de indagación de los estudiantes, capacidad de pensamiento autónomo y dominio de protocolos teóricos, experimentales y técnicas de investigación propias de su campo de saber; capacidad de construir estados del arte y tendencias en un campo de conocimiento mediante el uso crítico de diversas fuentes de información y capacidad de comunicación de avances y resultados de investigación.</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	<i>a) Calidad de la infraestructura investigativa: laboratorios, equipos, recursos bibliográficos, recursos informáticos, etc. Este aspecto está evaluado en recursos de apoyo y recursos físicos.</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	<i>b) Nivel de formación y reconocimiento académico de los investigadores. (Está evaluado en el instrumento de docentes)</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	<i>c) Existencia y grado de desarrollo de las unidades de investigación, tales como: institutos, centros, grupos, redes, programas, entre otros. (C30- d) (En el tema de grado de desarrollo se puede dar cuenta de la correspondencia entre el número y nivel de formación de los profesores adscritos a los programas con la actividad investigativa y de innovación y creación artística y cultural relacionadas con la naturaleza del programa.) (C30 - b)</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	<i>d) Estabilidad de las unidades de investigación y de los investigadores.</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	<i>e) Criterios aplicados para la asignación de tiempo a la investigación de los profesores y tiempo realmente reconocido en su labor académica.</i>

6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	f) Publicaciones resultados de investigación en revistas indexadas y especializadas nacionales e internacionales, innovaciones, patentes, productos o procesos técnicos y tecnológicos patentables o no patentables o protegidas por secreto industrial, libros, capítulos de libros, dirección de trabajos de grado de maestría y doctorado, paquetes tecnológicos, normas resultado de investigación, producción artística y cultural, productos de apropiación social del conocimiento, productos asociados a servicios técnicos o consultoría cualificada, elaborados por profesores de la institución de acuerdo con su tipo y naturaleza. (C30 - f) (3.2 - a) (3.2 - c) (3.2 - d)
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	g) Reconocimiento a la creación artística y cultural en sus diversas formas, cuando sea procedente, teniendo en cuenta el tipo de producto, su relevancia e impacto en las comunidades en que participa. (En el caso de las artes, reconocimiento en libros de arte y revistas especializadas, la presentación, exposición o ejecución en instituciones de reconocido prestigio, la participación en eventos organizados por comunidades artísticas y académicas. En el caso de la literatura la publicación por editoriales reconocidas en el ámbito literario e incluidas en antologías, entre otras). (C30 - g)
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	h) Premios y distinciones por trabajos de investigación.
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	i) Apoyo administrativo y financiero para el desarrollo y gestión de la investigación, gestión del conocimiento (vigilancia tecnológica), la creación de empresas y de planes de negocios (como los centros de incubación y financiación empresarial, oficinas de transferencia de resultados de investigación, centros de investigación y desarrollo tecnológico, entre otros) proyectos de innovación en conjunto con empresas y la creación artística y cultural, de acuerdo con la naturaleza del programa. (C30 - h)
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	j) Capacidad de gestión de recursos externos para la investigación.
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	k) Existencia de régimen de propiedad intelectual y de explotación comercial.

6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	<i>C30 - a Criterios estrategias y políticas institucionales en materia de investigación, innovación y creación artística y cultural que se evidencie en mecanismos efectivos que estimulen el desarrollo de los procesos investigativos, de innovación y creativos y establezcan criterios de evaluación de su calidad y pertinencia, ampliamente difundidos y aceptados por la comunidad académica.</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	<i>3.2 - b Impacto de las publicaciones medido en términos de indicadores de citas bibliográficas y con citas (ej. El ISI)</i>
6. FACTOR INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	18. Investigación y creación artística y cultural	<i>3.3 - b Política de asignación de profesores como directores o jurados de tesis</i>

6.3.2 La Planeación

Tal como se menciona en el anterior capítulo, el enfoque de la planeación le permite a la USB construir un futuro deseable y posible. La planeación es inherente a todos los elementos que se describen a continuación. Quiere decir esto, que se planea al construir un proyecto educativo, un plan de desarrollo, un proceso o un proyecto; lo que diferencia el ejercicio es el nivel: gerencial, táctico u operativo y los alcances en el tiempo.

A través de la planeación se define el rumbo de la Universidad.

6.3.3 El Proyecto Educativo Bonaventuriano

El PEB está planteado incorporando esos referentes de calidad y definiendo, acorde con la naturaleza de la USB, cuál será el alcance, que en términos de calidad, la USB persigue. En el marco de una concepción de formación, ser humano y sociedad. Alcance descrito en el capítulo anterior.

6.3.4 El Plan de Desarrollo Institucional

Como herramienta de gestión que permite definir, a la luz del PEB, la misión y la visión; las prioridades de desarrollo de la USB en un lapso de tiempo. La Dirección toma la decisión de evaluar el Plan de Desarrollo 2009-2012 revisando si sus objetivos son pertinentes y que proyecto deberían continuar. Construido luego de realizar un diagnóstico institucional a la luz de los referentes de calidad anteriormente mencionados y que responde en sus proyectos y líneas de desarrollo a esos asuntos que deben potenciarse en la USB en búsqueda de la coherencia institucional.

El plan de desarrollo institucional 2013-2017 tiene por nombre: Reafirmando Nuestro Compromiso con la Calidad. Tiene 4 líneas de desarrollo a las cuáles debe orientarse la gestión institucional. El objetivo general del plan se define a la luz del concepto de calidad de la USB: *Posibilitar la excelencia académica, el desarrollo investigativo y el impacto social afianzando la coherencia institucional.*

Se resume en el siguiente mapa estratégico:

Figura 3. Mapa Estratégico



Siguiendo el ejemplo de los criterios de calidad para investigación, es posible encontrar en el plan de desarrollo la línea de desarrollo: Investigación de Alto Nivel, que hace referencia a la visibilidad de la investigación. A la cual se alinea el quehacer investigativo.

6.3.4 La **gestión por procesos**

Como mecanismo de organización institucional que permite la integralidad en tanto busca levantar las barreras entre unidades y generar lineamientos y organiza las actividades identificando los resultados esperados. Esta gestión por procesos ya venía funcionando en la USB desde el año 2009, no obstante, a la luz de las evaluaciones realizadas se toman varias decisiones:

- a. Actualizar el mapa de procesos institucional
- b. Reestructurar los procesos de manera que se identifiquen los macro y subprocesos.
- c. Incorporar los resultados académicos en las Auditorías Internas.
- d. Alinear los procesos al Plan de Desarrollo
- e. Procedimentar solo aquello que tiene impacto real con respecto a los criterios de calidad para una IES y que posteriormente permitirá alimentar un indicador estadístico de resultado.

Ejemplo 1: Procedimiento de diseño y desarrollo de programas académicos de pre y postgrado; que luego alimentará el indicador de programas académicos nuevos/total de programas académicos.

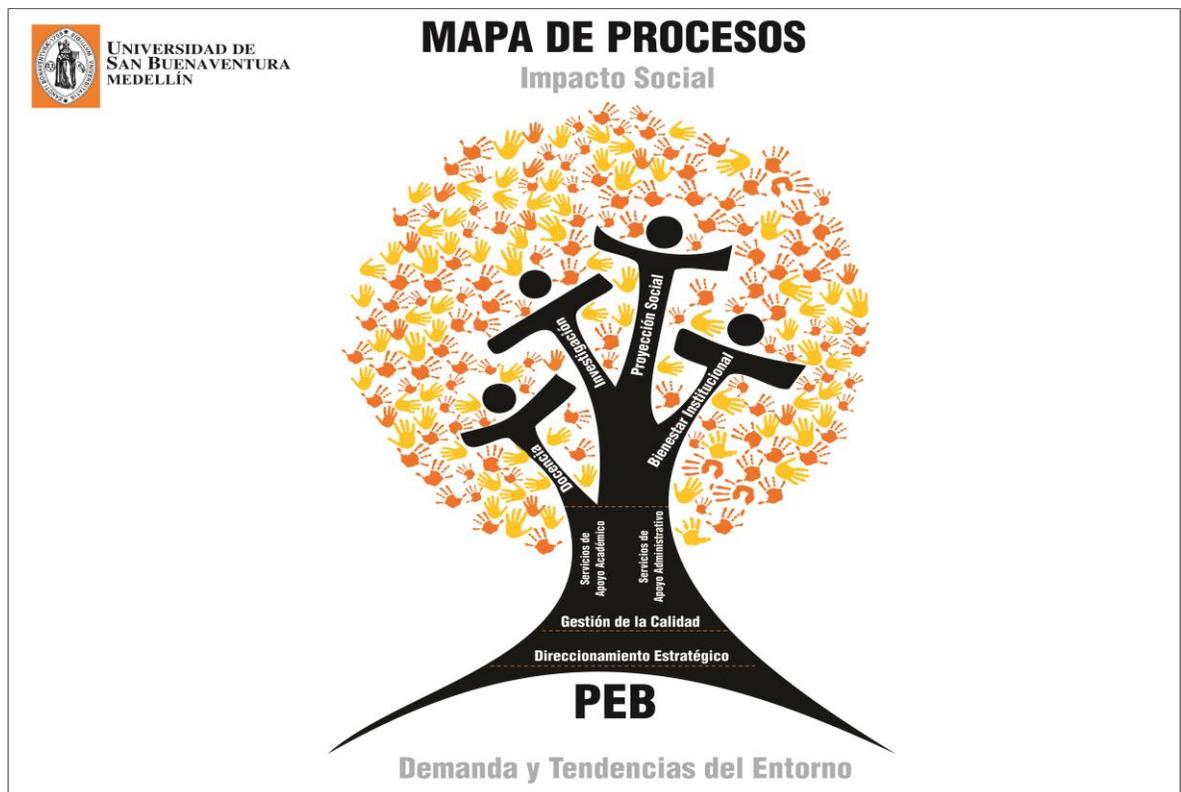
Ejemplo 2: Procedimiento para la cualificación profesoral; que alimentará el indicador de número de profesores cualificados/total de profesores.

En esta misma vía, los instructivos y los formatos

- f. Eliminar procedimientos que contengan información que esté en manuales de uso, resoluciones, reglamentos, etc.

Generar un mapa de procesos que permita la integración de actividades y la alineación de éstas con el plan de desarrollo pero que a su vez no riña con los establecimientos organizativos de la USB, planteados en su estatuto orgánico. Lleva a considerar 8 procesos al interior de los cuáles se agrupan las unidades académicas y administrativas acorde con su misión o razón de ser en la institución. Queda así:

Figura 4. Mapa de Procesos



En la base se encuentran las demandas y tendencias del entorno, que son las entradas al sistema USB. En la raíz está el PEB que define cómo será el accionar institucional con respecto a esa responsabilidad social planteada.

a. En el macro proceso estratégico:

Existe un proceso de Direccionamiento Estratégico que plantea las políticas y lineamientos de tipo administrativo y académico, de igual manera, su responsabilidad es mantener en la organización su identidad.

b. En el macro proceso de apoyo:

Se definen tres procesos que son lo que, como su nombre lo indica, apoyan lo misional: gestión de la calidad, servicios de apoyo académico y servicios de apoyo administrativo. Estos procesos agrupan unidades acorde a su naturaleza y misión dentro de la institución.

c. En el macro proceso misional:

Se identifican los cuatro procesos misionales con los que cuenta la institución: la Docencia, la Investigación, la Proyección Social y el Bienestar.

De esta manera, la salida del sistema sería El Impacto Social.

Cada proceso, su caracterización y actividades se construyen de cara a los criterios de calidad y alineados el Plan de Desarrollo. Esto permite incorporar elementos que antes no eran tenidos en cuenta y proponer las estrategias de seguimiento.

Si miramos el mapa de procesos anterior comprenderemos que el sistema ha alcanzado un nivel de madurez que le permite trascender la satisfacción como resultado último del sistema y pensar en el impacto.

Figura 5. Mapa de procesos anterior



Para continuar con el ejemplo del proceso de investigación y los referentes de calidad a tener en cuenta. Al realizar revisión de la caracterización del proceso de investigación se pudo identificar que no habían actividades dentro del proceso dirigidas a promover la productividad investigativa o al seguimiento de los proyectos de investigación; estaba más enfocada en las funciones administrativas que en las mismas actividades que fortalecen la investigación. Así que a la luz de los criterios de calidad se incorporan nuevas actividades al proceso. Y se plantea sus objetivos a la luz del plan de desarrollo.

6.3.5 La gestión por proyectos

El enfoque de la gestión por proyectos es poco explorado en la USB; no se evidencia en gestiones anteriores, una cultura de la planeación y presupuestación de proyecto. Con la entrada en vigencia del plan de desarrollo se establecen 7 proyectos estratégicos y se incorpora la herramienta de POA, plan operativo anual, que permite llevar toda la gestión a planes con objetivos, metas, responsables y recursos. De esta manera se aplican los recursos de manera pertinente y se hace seguimiento a las metas propuestas.

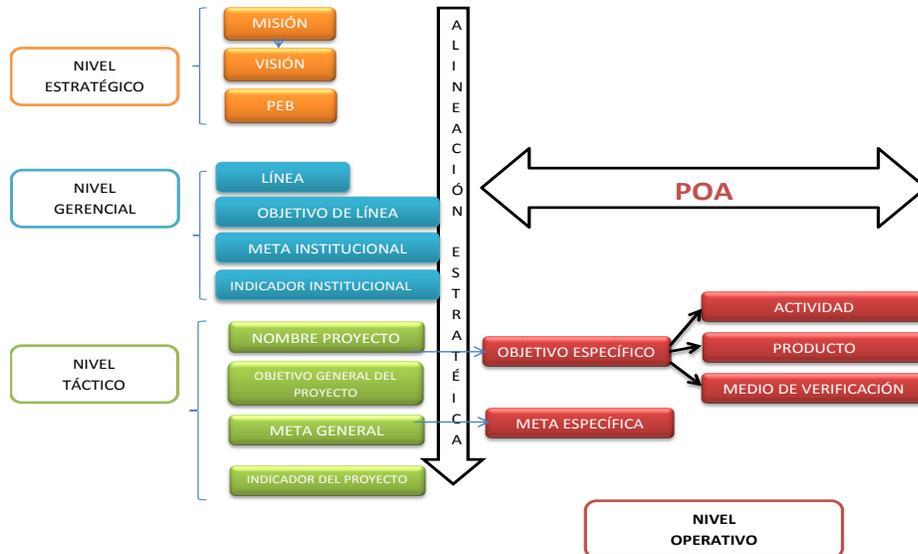
A través de los proyectos se pretende incorporar nuevas dinámicas en la institución y potenciar la gestión de los procesos proponiendo nuevos alcances.

Dando continuidad al ejemplo con Investigación, dentro de los proyectos del plan de desarrollo se plantea el proyecto Sistema Bonaventuriano de Investigación y Postgrados; que tiene metas en la producción investigativa, la formación de investigadores, los procesos de gestión tecnológica. Aspectos que están definidos en los criterios y referentes de calidad y que al realizar la autoevaluación se encontraron como débiles.

Se implementa la herramienta POA (Plan Operativo Anual) que contempla 3 tipos de proyectos: estratégicos, de gestión y de mejoramiento los cuáles definen la totalidad del presupuesto de la Universidad. Se asignan los recursos acorde a las metas planteadas cada año lo que permite pertinencia en la asignación de recursos.

La herramienta de POA se incorpora entonces en la siguiente lógica:

Figura 6. Alineación estratégica POA



6.3.6 La evaluación de la gestión

En este aparte el PEB propone la definición de un sistema de evaluación que permita relacionar el desempeño institucional y los objetivos estratégicos.

Se propone para la USB los siguientes mecanismos de evaluación

6.3.6.1 La autoevaluación como ejercicio inherente al quehacer universitario. La autoevaluación la ley la define como un proceso permanente, quiere decir esto que todas las actividades de seguimiento que se llevan a cabo en el día a día de la gestión de procesos y programas, las reflexiones en torno a los procesos curriculares e investigativos, así como los espacios de discusión y construcción denominados cuerpos colegiados hacen parte de la dinámica de autoevaluación permanente que tiene la institución. No obstante, con el fin de generar información confiable para la toma de decisiones, las instituciones y programas definen la periodicidad para implementar un proceso metodológico, a la luz de los lineamientos del CNA, para recoger, analizar y organizar información que de cuenta del estado de programas y procesos con respecto a los criterios de calidad.

Es por esto que la definición del PEB de Autoevaluación describe el proceso como un ejercicio investigativo, con un método de aplicación y unos resultados que orientan la toma de decisiones.

La autoevaluación en la USB se realiza siguiendo esta lógica:

- a. La unificación de criterios para la evaluación, es decir, una sola estructura que contiene los lineamientos para la autoevaluación institucional, la autoevaluación de programas de pregrado y la autoevaluación de programas de postgrado. Descrito en la tabla No. 3

- b. La asociación de la estructura de autoevaluación a la estructura de procesos, con el fin de obtener información que alimente los procesos institucionales. El mapa de procesos es la expresión gráfica de la estructura de procesos que tiene la institución; para la USB Medellín, el proceso se convierte en el núcleo de la gestión y en su interior se dinamizan todas aquellas actividades y responsabilidades dirigidas a cumplir aquellos requisitos de calidad que son propios de una Institución de Educación Superior.

Tabla 9. Relación criterios de calidad y mapa de procesos

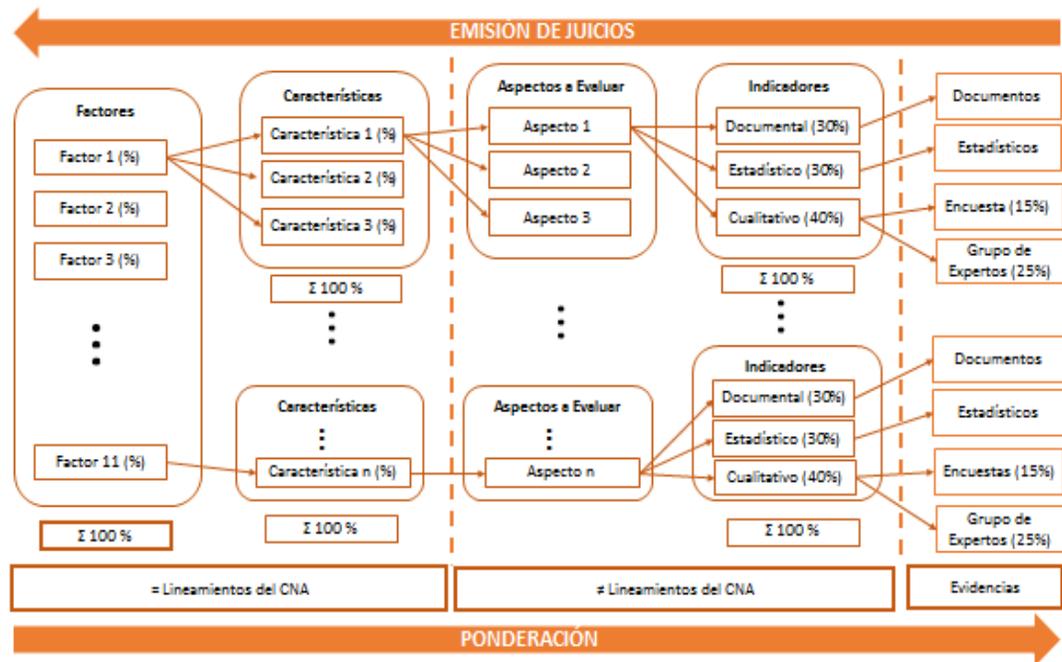
PROCESOS INSTITUCIONALES	FACTORES DE CALIDAD ASOCIADOS*
Direccionamiento Estratégico	Misión y Proyecto Institucional
Gestión de la Calidad	Autoevaluación y Autorregulación
Servicios Administrativos	Organización, administración y gestión Recursos de Apoyo y Planta Física Recursos Financieros
Servicios Académicos	Visibilidad Nacional e Internacional Recursos de Apoyo y Planta Física
Docencia	Procesos Académicos Estudiantes Profesores
Investigación	Investigación Estudiantes Profesores
Proyección Social	Pertinencia e Impacto Social
Bienestar	Bienestar

Y sigue las fases de:

Definición de indicadores estadísticos, documentales y de opinión – ponderación de Factores y Características – definición de instrumentos de recolección de datos -recolección de información estadística, documental y de opinión, análisis de la información y emisión de juicios.

A continuación se presenta el esquema de ponderación y análisis de resultados para la emisión de juicios.

Figura 6. Ponderación y Emisión de Juicios



Es en la aplicación de este modelo metodológico que se identifican las fortalezas y debilidades de cada uno de los Factores – Características y Aspectos a evaluar. Y esto se logra con la medición de los indicadores estadísticos, documentales y de opinión.

Ahora bien, como se ha mencionado en este proyecto, las tendencias y comportamientos de la educación a nivel global es un asunto que puede no perderse de vista. De igual manera, la atención a las buenas prácticas de otras Universidades puede generar referentes que movilicen acciones y estrategias que propendan por el mejoramiento de los procesos internos y que motiven actualizaciones del plan de desarrollo o los procesos.

Esto implica que la autoevaluación se nutra con el monitoreo del entorno y con estrategias de monitoreo interno que complementen la información y brinde a la dirección elementos suficientes para la toma de decisiones.

6.3.6.2 La medición a través de indicadores de gestión, es un elemento complementario para seguir el desempeño institucional. Los indicadores de los procesos se construyeron a la luz de los criterios de calidad y tienen la bondad de que solo son un pull de indicadores que arrojan información para la autoevaluación, la gestión por procesos y la gestión por proyectos, y que soportan cualquier tipo de evaluación externa: registro calificado, acreditación, auditoría ISO. Los indicadores están amarrados a un factor de calidad pero también a un proceso y una línea de desarrollo. Con esto se enfoca la gestión institucional y se soluciona el problema de medir diferentes asuntos en cada estrategia de calidad.

En consonancia con el ejemplo de Investigación, los indicadores quedarían así:

Tabla 10. Ejemplo indicadores por proceso y por criterio de calidad

No	Factor	No	Característica	No	Aspecto a Evaluar	No.	Indicador
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	67	Existencia de políticas institucionales orientadas al desarrollo y fomento de la investigación	213	Presupuesto de investigación=Porcentaje del Presupuesto Institucional dedicado a la investigación, por Unidad académica
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	68	Existencia de directrices para la conformación, organización y desarrollo de grupos, líneas y proyectos de investigación	218	Dedicación profesores-investigadores=N° de Profesores Investigadores de TC dedicados al trabajo investigativo(proyectos, líneas y semilleros) por programa/N° de Profesores de TC de la Institución

5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	68	Existencia de directrices para la conformación, organización y desarrollo de grupos, líneas y proyectos de investigación	219	Dedicación profesores-investigadores con títulos (maestría y doctorado)=N° de profesores - investigadores dedicados al trabajo investigativo de TC con títulos de maestría y doctorado/profesores de la institución de TC con títulos de maestría y doctorado
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	68	Existencia de directrices para la conformación, organización y desarrollo de grupos, líneas y proyectos de investigación	220	Proyectos de investigación activos= N° de proyectos de investigación activos en la institución por cada grupo de investigación por año/número de profesores investigadores en el mismo año.
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	69	Impacto de la Investigación	224	Grupos de investigación inscritos en Colciencias=N°de grupos de investigación inscritos en Colciencias/N°de grupos de investigación Reconocidos por colciencias
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	69	Impacto de la Investigación	225	Proyectos aceptados en Colciencias=Número de proyectos presentados por la Institución a Colciencias/Número de proyectos aprobados
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	69	Impacto de la Investigación	227	Porcentaje de participación en semilleros de investigación=N° de Estudiantes que participan en semilleros de investigación /Total de estudiantes matriculados
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	69	Impacto de la Investigación	228	Porcentaje de participación en grupos de investigación=N° Estudiantes que participan en grupos de investigación/Total estudiantes matriculados
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	69	Impacto de la Investigación	229	Financiación de la Investigación =N° de Proyectos cofinanciados/N° Total proyectos de la institución, por año
5	Investigación	20	Investigación en sentido estricto	69	Impacto de la Investigación	230	Producción producto de la investigación 11=N° productos de investigación que realizan los profesores por tipo.

6.3.6.3 La auditoría interna es un mecanismo de evaluación del sistema de procesos, que según la norma ISO y para mantener la certificación en calidad, es de carácter obligatorio.

La auditoría interna se había convertido en un proceso técnico de valoración de requisitos por lo que también se hace un proceso de actualización y cambio de metodología que procura:

- a. Disminuir el tiempo de auditoría
- b. Si bien evaluar el cumplimiento de los requisitos ISO con condición. Generar valor agregado con respecto al desempeño de la Universidad a la luz de los referentes e ideal de calidad plasmados en nuestro propio plan de desarrollo y como ya se ha descrito, en la planeación de procesos y proyectos en consonancia con el modelo del CNA.
- c. Cualificar a los auditores internos para que puedan generar informes en términos de resultados académicos.

6.3.7 Los planes de mejoramiento

Todo proceso de evaluación sugiere la definición de unos planes de mejoramiento, en la experiencia de la USB se generaban planes de mejoramiento resultantes de autoevaluación de programas, institucional, auditoría y procesos de registro calificado. Un proceso podía llegar a tener 20 planes de mejoramiento, en papel, con poco seguimiento y un nivel bajísimo de ejecución.

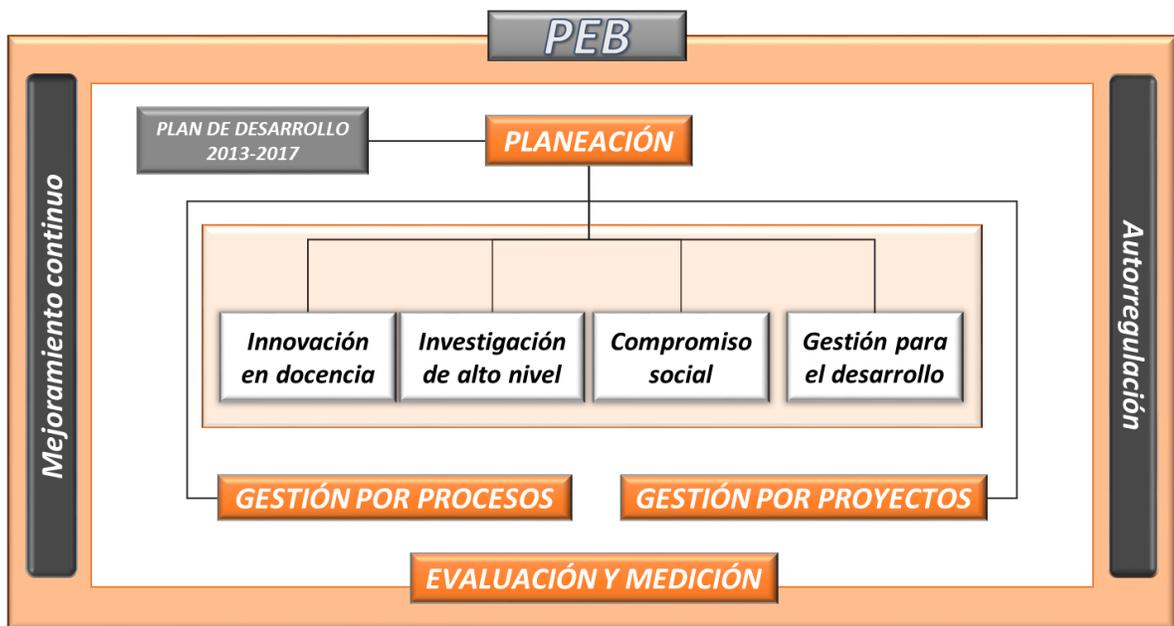
En este modelo se propone entonces que los planes de mejoramiento sean integrados; que a través de los mecanismos de evaluación expuestos se identifiquen las fortalezas y aspectos a mejorar, y a través de Proyectos de Mejoramiento anualmente se incluyan en el POA los planes convertidos en

proyectos con tiempos, responsables y recursos definidos. De esta manera se buscan varias cosas:

- a. Definir proyectos de mejoramiento que den respuesta a los hallazgos encontrados en los diferentes mecanismos de evaluación.
- b. Plantear proyectos de mejoramiento que pueden ser de carácter estratégico, por facultad o por programa.
- c. Incluir estos proyectos en la dinámica de presupuestación anual para garantizar los recursos.
- d. Hacer seguimiento como a cualquier tipo de proyecto, con la herramienta definida para ello.

Todos estos elementos confluyen en un modelo cuya representación gráfica es la siguiente:

Figura 8. Modelo Integral de Gestión



CONCLUSIONES

- a. Teniendo en cuenta la definición de calidad como coherencia, es posible concluir que toda gestión al interior de la institución, en tanto conduzca a los propósitos del PEB, está orientada a la calidad.
- b. Componentes como el liderazgo, las relaciones, la claridad en los objetivos, la articulación del proyecto de vida de los empleados de la USB y los propósitos del PEB, y la gestión del talento humano son indispensables para el funcionamiento de un modelo de gestión. Esos componentes son los que han permitido a la USB dar un giro en la forma de hacer las cosas, tener una visión de futuro compartida y afianzar el sentido de pertenencia. La organización como constructo social tiene su vida en las personas
- c. Es impensable una gestión de la calidad y otra ¿sin calidad?. El modelo integral propone herramientas que posibiliten la gestión, dentro de ese gran concepto, la gestión de la calidad.
- d. Se logra la reconstrucción de muchos elementos que constituyen el modelo de gestión como resultado del proyecto así como la implementación de un software que permita documentar y hacer seguimiento a cada uno de los elementos del modelo.
- e. El modelo, como se ha visto, ofrece las herramientas para la **planeación, organización, ejecución y evaluación** de los procesos institucionales a la luz del PEB. Sin embargo, contar con las herramientas y mecanismos de seguimiento no garantizan per se la calidad institucional. Por eso siempre es necesario retomar los lineamientos del PEB y monitorear las tendencias nacionales y globales que permitan la inserción de estrategias y políticas entorno a los procesos académicos y administrativos.

- f. Un modelo está mediado por el estilo de gestión, si bien se propone el seguimiento a resultados, con la gestión actual la tendencia es a que los componentes de control disminuyan abriendo paso a los procesos de autoerregulación.
- g. Según las evaluaciones realizadas, es necesario insertar en el modelo planteado los criterios para la acreditación institucional y la modernización curricular, estrategias de calidad centrales para la consolidación académica de la institución.
- h. De igual manera, enriquecer los procesos de Autoevaluación con estrategias diferenciadas para los procesos académicos y administrativos. Que permita el monitoreo o estudio del entorno.

REFERENCIAS

- Blejmar, B. (2009). *Gestionar es Hacer que las Cosas Sucedan*. Buenos Aires: Noveduc.
- CNA; RIACES. (2008). *Programa CNA - RIACES para la Acreditación Internacional (Regional) de Programas de Pregrado*. Bogotá: CNA.
- COMITÉ ESTRATÉGICO DE ACREDITACIÓN MULTICAMPUS. (2013). *Estructura Acreditación Multicampus*. Bogotá DC: USB.
- CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN . (2006). *Guía par la Autoevaluación de Programas*. Bogotá DC: CORCAS EDITORES.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2006). *Apreciación de Condiciones Iniciales*. Bogotá D.C: Corcas Editores.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2013). *Lineamientos para la Autoevaluación de Programas* . Bogotá D.C.
- Grupo de las 10 Universidades. (2005). *El impacto de los Procesos de Autoevaluación en la Educación Superior en Colombia*. Bogotá D.C: Convenio Andrés Bello.
- ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001*. Bogotá: ICONTEC.
- Lemaitre, M. J. (2007). *Aseguramiento de la Calidad en América Latina*. Chile.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- OECD. (2012). *Higuer Educatios in Regional and City Development, Antioquia Colombia*. Medellín: OECD.

- Orduz, R. (07 de Febrero de 2012). Ranking de Universidades, Mundo, América Latina, Colombia. *Colombia Digital*, pág. 1. <http://www.colombiadigital.net/opinion/columnistas/los-numeros-de-las-tic/item/1390-ranking-de-universidades-mundo-am%C3%A9rica-latina-colombia.html>
- Orozco, L. E. (2012). *La educación superior en medio de turbulencias que afectan su dinámica interna*. Bogotá DC: Universidad de los Andes.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1995). *Maestría en Gestión de las Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias*. Bogotá: Diaz de Santos.
- Republica de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014*. Bogotá DC: Departamento Nacional de Planeación .
- Salmi, J. (2009). *El Desafío de Crear Universidades de Rango Mundial*. Washington DC: Banco Mundial.
- Shvarstein, L. (2001). *Psicología Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Steven L. McShane, M. A. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Tecnología, I. C. (2008). *Colombia Construye y Siembra Futuro*. Bogotá DC: Panamericana.
- UNESCO. (1998). *Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*. París: UNESCO.
- UNESCO. (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento* . UNESCO.

Universidad de San Buenaventura. (2010). *Estatuto Orgánico*. Bogotá: Universidad de San Buenaventura.

Universidad de San Buenaventura. (2010). *Proyecto Educativo Bonaventuriano - PEB*. Bogotá: Editorial Bonaventuriana.

Vries, W. d. (2005). *Calidad, Eficiencia y Evaluación de la Educación Superior*. España: Netbiblo SA.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de raíces etimológicas.....	Pag.15
Tabla 2. Comparativo entre los modelos de administración escolar y la gestión educativa estratégica.....	Pag. 20
Tabla 3. Relación de los tres modelos de autoevaluación del CNA.....	Pag. 41
Tabla 4. Criterios de Calidad ISO.....	Pag. 42
Tabla 5. Características de la gestión institucional en espacio histórico.....	Pag. 52
Tabla 6. Autoevaluación 2011.....	Pag. 55
Tabla 7. Ideal de calidad según el PEB.....	Pag. 65
Tabla 8. Ejemplo criterios de calidad por proceso – investigación.....	Pag. 75
Tabla 9. Relación criterios de calidad y mapa de procesos.....	Pag. 87
Tabla 10. Ejemplo indicadores por proceso y criterios de calidad.....	Pag. 89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Autoevaluación.....	Pag. 36
Figura 2. Estructura Modelo CNA.....	Pag. 41
Figura 3. Mapa Estratégico.....	Pag. 80
Figura 4. Mapa de Procesos.....	Pag. 82
Figura 5. Mapa de Procesos Anterior.....	Pag. 84
Figura 6. Alineación Estratégica POA.....	Pag. 85
Figura 7. Ponderación y Emisión de Juicios.....	Pag. 88
Figura 8. Modelo Integral de Gestión	Pag. 92

