

**Rediseño de la Estructura Operativa del Sistema de Evaluación de la
Universidad de América, bajo el concepto de Gestión de la Calidad y
Autoevaluación Universitaria**



LEONARDO ROJAS BLANCO
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
Facultad de Educación Permanente y Avanzada
Especialización en Gerencia de la Calidad
Bogotá D. C.
2006

**Rediseño de la Estructura Operativa del Sistema de Evaluación de la
Universidad de América, bajo el concepto de Gestión de la Calidad y
Autoevaluación Universitaria**



LEONARDO ROJAS BLANCO
Ingeniero Industrial

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de Especialista en
Gerencia de la Calidad**

UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
Facultad de Educación Permanente y Avanzada
Especialización en Gerencia de la Calidad
Bogotá D. C.
2006

Nota de Aceptación.

Martha Cecilia Castillo Soto
Presidente del Jurado

C. C. No. _____

Andrés Mauricio Castro
Jurado 1

C. C. No. _____

Felipe Fajardo Sanabria
Jurado 2

C. C. No. _____

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

**Rector y Presidente Institucional de la Universidad
Dr. Jaime Posada**

**Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos
Dr. Luis Jaime Posada García-Peña**

**Vicerrectora Académica y de Posgrados
Dra. Ana Josefa Herrera Vargas**

**Director General de Especializaciones
Dr. Carlos Eduardo Rodríguez**

**Director Especialización en Gerencia de la Calidad
Ing. Ángela Rodríguez**

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por lo criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

Dedicatoria:

A mi madre, la persona que con su esfuerzo y dedicación, apoyo y cuidados, ha formado la persona que soy actualmente y brinda con su amor los espacios para seguir siempre adelante.

A Mafe, que con sus palabras y consejos sabios, con su amor y apoyo, me ha dado la fortaleza y el ánimo de seguir cosechando grandes y mejores cosas en mi vida.

Agradecimientos:

A la Universidad de América, sus directivas, compañeros y amigos, que han fomentado el espacio propicio para mi formación intelectual y profesional.

Al Doctor Jaime Posada y a la Doctora Ana Josefa Herrera, que gracias a su apoyo, me han permitido acceder a esta oportunidad de especializarme.

Al Doctor Miguel Manrique Cordoba, que con sus aportes me permitieron sacar adelante este trabajo.

A los profesionales, Martha Castillo, Lina Paola Rincón, Armando Fernández, Maria Fernanda Velásquez, Luis Alexander Gerena, Pedro Ayala, Hugo Noel Parra, Claudia Velandia, por su apoyo, aportes y comentarios.

TABLA DE CONTENIDO

	CONTENIDO	Pag. No.
	INTRODUCCIÓN	12
	RESUMEN / <i>ABSTRACT</i>	13
1.	DISEÑO METODOLÓGICO	14
2.	OBJETIVOS	15
2.1.	OBJETIVO GENERAL	15
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	15
3.	MARCO TEÓRICO	16
3.1.	LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN	16
3.2.	SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACIÓN	17
3.3.	CONCEPTOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LATINOAMÉRICA	19
3.4.	EDUCACIÓN Y CALIDAD	20
4.	DIAGNOSTICO ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD	22
5.	APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIO	37
6.	ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN UNIVERSITARIO	54
6.1.	MODELO PROPUESTO:	55
6.2.	OPERACIÓN DEL SISTEMA	58
6.2.1.	Direccionamiento Estratégico:	58
6.2.2.	Desarrollo del Proceso de Evaluación Universitaria	62
6.2.2.1.	Fase 1: Planificación del Sistema	62
6.2.2.2.	Fase 2: Socialización del Sistema y Procesos de Capacitación	66
6.2.2.3.	Fase 3: Recolección de Información	66
6.2.2.4.	Fase 4: Análisis y Propuestas de Mejora	68
6.2.2.5.	Fase 5: Entrega y Socialización de las Propuestas de Mejoras	68
6.2.2.6.	Fase 6: Control y Seguimiento	69
6.2.2.7.	Fase 7: Ajustes y Mejoras	69

CONTENIDO		Pag. No.
6.2.3.	Consecución de Resultados	70
6.2.4.	Retroalimentación del Sistema	70
6.3.	ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN:	70
6.4.	MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD	76
7.	SISTEMA DE AUDITORIA AL SISTEMA	80
7.1.	OBJETIVO:	80
7.2.	ALCANCE:	80
7.3.	RESPONSABLE:	80
7.4.	PROCESO DE AUDITORIA:	80
8.	INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL AL SISTEMA	83
9.	CONCLUSIONES	89
10.	RECOMENDACIONES	90
11.	BIBLIOGRAFÍA	91
	ANEXOS	92

LISTA DE TABLAS

No.	TABLAS	Pagina
1	Programas Académicos actuales de la Universidad de América	23
2	Actividades base de la Dirección del SEU	27
3	Respuestas Pregunta 1 - Encuesta A	30
4	Respuestas Pregunta 2 - Encuesta A	30
5	Respuestas Pregunta 3 - Encuesta A	31
6	Valoración de la Situación Actual y Recomendaciones	34
7	Consolidado entrevista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano	40
8	Consolidado entrevista de la Universidad de la Salle	42
9	Consolidado entrevista del Colegio Emilio Valenzuela	44
10	Consolidado entrevista de la Universidad de los Andes	46
11	Consolidado entrevista del Hotel Bogotá Plaza	48
12	Conclusiones del procesos de referenciación	50
13	Enfoque Estratégico	61
14	Criterios y principios aplicables	62
15	Planteamiento de Objetivos del Sistema de Evaluación	64
16	Matriz funcional de la Organización del SEU	72
17	Procedimiento de Auditoria Interna del SEU	81
18	Factores Claves de Éxito a evaluar en el SEU	83
19	Indicadores de cumplimiento del SEU	85

LISTA DE FIGURAS

No.	FIGURA	Pagina
1	Estructura Orgánica de la Universidad de América	26
2	Organigrama de la Vicerrectoría Académica	26
3	Respuesta pregunta 14 - Encuesta A	33
4	Respuesta pregunta 15 - Encuesta A	33
5	Interpretación círculo Deming	55
6	Modelo del Sistema de Evaluación Universitaria	58
7	Proceso de Planeación estratégica	61
8	Organización del Sistema de Evaluación Universitaria	71
9	Mapa de Procesos de La Universidad de América	78

INTRODUCCIÓN

Los procesos de autoevaluación como mecanismo de autocontrol, permiten a la organización, cualquiera que sea su razón social, determinar en diferentes momentos del tiempo como es su realidad y cuan cerca está de alcanzar sus metas y objetivos. Es por ello que el desarrollar este modelo de gestión, permite el acercamiento a los conceptos de excelencia y calidad total.

Este trabajo académico, tiene su fundamento en el concepto de Autoevaluación desarrollado en la Universidad de América, cuya institución educativa ha mantenido propósitos y objetivos muy claros en este aspecto, lo cual ha permitido desarrollar programas de mejoramiento, no solo a nivel curricular de los diferentes programas académicos, sino a nivel de gestión y modernización de los sistemas administrativos, siguiendo con este esquema, se plantea el rediseño de la estructura actual, integrando conceptos de gestión de la calidad en una nueva estructura operativa, que de respuesta a las necesidades actuales de un proceso de evaluación universitaria sistemático y permanente.

La alta responsabilidad social de la Universidad de América, como una institución de servicio educativo, ha buscado desde siempre el perfeccionamiento y la calidad de todos sus procesos, lo cual fundamenta la realización de este trabajo, que desea presentar un conceptos y modelos, que afiancen el modelo de autoevaluación actual, integrando a toda la comunidad universitaria.

El enfoque que se presenta, esta en marcado en la aplicación del circulo de calidad de Deming, la gestión por procesos y el enfoque al cliente, concentrado los esfuerzos en el logro de la excelencia por medio de procesos de autoevaluación, que conlleven a la mejora continua, especialmente en los procesos que generan mayor valor agregado a los clientes de la Universidad.

RESUMEN / ABSTRACT

Este trabajo surge con el ánimo de fortalecer la gestión integral de la Universidad de América, como respuesta a la necesidad de eficacia de sus procesos, para la prestación del servicio a las partes interesadas. Se trata de acondicionar una nueva estructura funcional, a una de las unidades administrativas, llamada Sistema de Evaluación Universitaria, integrando a las funciones actuales, el concepto de Gestión de la Calidad.

Inicialmente, se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora más representativas, analizando la situación actual de los procesos, realizados por el Sistema de Evaluación Universitaria, como plataforma para emitir conceptos de mejora del mismo.

El trabajo se basa en un modelo de Autoevaluación, bajo el enfoque del Ciclo Deming (PHVA) y tomando como referencia criterios de la Norma NTC ISO 9001: 2000. Se propone la creación de grupos de evaluación, como los responsables de los procesos de verificación y propuestas de mejora. Igualmente, se definen otras responsabilidades y estamentos básicos que soportan el desarrollo de esta gestión.

Finalizando, se establece el control de los procesos a través de indicadores y se esquematiza un modelo de auditoría interna, como mecanismo de verificación y toma de acciones pertinentes que aporten a la mejora del Sistema.

El modelo requiere la participación activa de la comunidad universitaria y en especial, de la alta dirección, como ejemplo y orientación de todo el equipo humano.

This work appears to fortify the integral management of the Universidad de América, like answer to the efficacy necessity of its processes, for serving the stakeholders. It looks for elaborating a new functional structure, in an administrative unit, named University Evaluation System, integrating the actual functions with the Quality Management concept.

Initially, it identifies the most representative strengths and improvement opportunities, analyzing the actual situation of the processes, that the University Evaluation System, like the platform to give improvement concepts about this.

The work is based in an Autoevaluation model, with the Deming is cycle (PDCA) focus and taking like a reference criteria of NTC ISO 9001: 2000. It proposes the creation of evaluation groups, whom are the responsables of the verification processes an improvement proposal. In the same way, it defines other responsibilities and basic stratum that support the management development.

At the end, it establish the process control, through of indicators and a scheme of internal audit, like a verification tool and for making good actions, that contribute the improvement System.

The model needs the active participation of the University community and specially, the Direction people, like the orientation to human team.

1. DISEÑO METODOLÓGICO

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, punto de inicio de este trabajo, ¿Qué cambios en la estructura operativa podría adoptar el Sistema de Evaluación Universitaria de la Universidad de América, que permita fortalecer aún más los procesos de Autoevaluación amalgamándolos a los conceptos de gestión de la Calidad y mejoramiento continuo?, se realizan una serie de pasos tales como:

Realizar un diagnóstico de la gestión del Sistema de Evaluación Universitario, para determinar sus fortalezas, debilidades y oportunidades y así establecer necesidades latentes. Posterior a esto se desarrollara un estudio de los diferentes modelos de gestión de la calidad aplicables y que puedan demostrar eficiencia, extractando puntos clave de ellos y determinar si pueden ir acordes con la cultura organizacional de la Universidad de América.

Se procede luego a realizar un proceso de referenciación, obteniendo información sobre la estructura, el montaje e implementación de modelos de sistemas de evaluación o de gestión de la calidad en otras Instituciones, para tener referentes aplicables a la Universidad.

Teniendo una serie de criterios y conclusiones del proceso anterior, se define la posible estructura del Sistema de Evaluación Universitaria, en la cual soportar los procesos de autoevaluación de la Universidad, y según la formulación del nuevo diseño, establecer los mecanismos de seguimiento y control.

Ya con el diseño de la propuesta planteada, se redactan una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el resultado del trabajo.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Rediseñar la estructura operativa del Sistema de Evaluación Universitario, que permita el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Universidad de América, fortaleciendo el proceso de autoevaluación y de gestión.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Realizar un diagnóstico actual del Sistema de Evaluación Universitario, que permita determinar su funcionalidad, fortalezas y debilidades de acuerdo a la estructura y el alcance que maneja.
2. Evaluar sistemas de gestión de la calidad de entidades o instituciones de educación o del sector real, que conlleve a determinar modelos eficientes de gestión que sirvan de base para la formulación del sistema de acuerdo a la cultura organizacional de la Universidad.
3. Formular una estructura operativa del Sistema de Evaluación Universitaria, que permita desarrollar la gestión de la Calidad y los procesos de autoevaluación, definiendo funciones básicas que delimiten las necesidades del proceso de autoevaluación y de Gestión de la Calidad.
4. Formular los Indicadores de gestión más apropiados a la funcionalidad del Sistema de Evaluación Universitaria, estableciendo así puntos de control al sistema, que permita evaluar los resultados de su gestión.
5. Proponer un modelo de Auditoría al Sistema de Evaluación que le dé herramientas al Sistema de Gestión para evaluar el mejoramiento continuo, bajo el enfoque de la norma NTC ISO 9001 versión 2000.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Un sistema de evaluación se puede definir como un conjunto de actividades estrechamente relacionadas, acordes a una serie de reglas, que utilizando una serie de criterios, estima y da valor a un algo, establece una pertinencia o correspondencia frente a un modelo, objetivo o fin. Es decir, evalúa un algo, utilizando parámetros de referencia o diferenciación de manera lógica en consecución a un fin.

La evaluación surge de una voluntad, necesidad, requerimiento u obligación de dar valor, calificar o cualificar un algo, de compararse o estimar su pertinencia, y que generalmente dependiendo de su resultado incita o promueve una acción secundaria, previo análisis y/o comparación del resultado obtenido.

El establecer la evaluación como un sistema, indica que dentro de la acción de evaluar, se siguen una serie de principios, pasos y procedimientos perfectamente identificados, relacionados entre sí, que siguen un orden lógico, de manera tal, que promueven el logro de un resultado.

En este mismo sentido, la autoevaluación puede definirse como las actividades, pasos y/o procedimientos que un ente, institución u organización realiza para evaluar, determinar y establecer parámetros que le permita identificar su realidad, en cuanto a fortalezas y debilidades, logros y resultados, y por medio de estas establecer acciones consecuentes a su mejoramiento.

La autoevaluación parte de la concepción de que es un proceso interno, llevado a cabo por el propósito reflexivo de autogestionarse y mejorar constantemente, involucrando el compromiso de cambio y renovación en relación a sus propios resultados.

En Colombia, se han identificado sistemas de evaluación de la educación superior, conformadas principalmente por tres partes, que actuando independientemente, evalúan las Instituciones prestadoras del servicio educativo sean públicas, privadas o mixtas, con el fin de garantizar una oferta de servicio acorde con las necesidades propias del país, estas tres partes son:

- Una ejercida por las entidades de vigilancia y control del Estado, quienes evalúan unas condiciones mínimas de funcionamiento, catalogadas en la actualidad como las Condiciones Mínimas de Calidad, y que según se dé el cumplimiento o no de estas condiciones, se le permite o no el funcionamiento de la Institución.

- Otra ejercida por la misma institución, de correspondencia con el principio de autonomía, quien establece al interior de la misma, procesos y procedimientos de autoevaluación de sus labores, con el fin de autogestionarse y autorregularse.
- Y una tercera, de entes externos y que por petición voluntaria de la misma Institución educativa, permite la evaluación de sus procesos, actuaciones y recursos, con el fin de establecer correspondencia entre estos y unos parámetros de calidad establecidos. En estos casos se busca principalmente obtener resultados de certificación o acreditación con base en modelos establecidos, llámense de lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), de certificaciones ISO o de modelos de excelencia, entre muchos otros.

3.2. SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACIÓN

La Calidad en la Educación Superior, como normatividad en Colombia se crea por mandato de la Ley 30 de 1.992, que crea el Sistema Nacional de Acreditación, creada con el fin de fortalecer la calidad en la educación superior, hacer reconocimientos públicos en este sentido y salvaguardar los derechos que tienen los usuarios del sistema de educación superior en Colombia.

La ley 30 del 29 de Diciembre de 1992, que organiza el servicio público de la Educación Superior en Colombia, demanda en su Capítulo VII, el fomento de la inspección y vigilancia, buscando conceptos de protección de las libertades de enseñanza y aprendizaje, fortalecimiento y creación de espacios adecuados para el fomento de la investigación, la mejora en la formación moral, intelectual y física de los educandos, la naturaleza de las entidades de Educación como servicio público y de función social, y en una palabra la calidad, la calidad en la educación.

Con base en esto, se crean herramientas de evaluación de los sistemas educativos de las Instituciones de Educación Superior por medio del Consejo Nacional de Acreditación CNA, fijando parámetros y un modelo de evaluación, concentrada bajo una publicación denominada "Lineamientos para la Acreditación de Programas", los cuales han sido acogidos por las entidades de educación, como medio para certificar sus procesos administrativos - educativos.

Con el concepto de Acreditación de programas, surge un inherente a él, y es el de condiciones mínimas de calidad o estándares básicos de calidad, que no son otra cosa que el cumplimiento de requerimientos primarios en materia académica, de recursos físicos, humanos y pertinencia social y profesional, con las cuales se le asegure a la sociedad que un programa académico es coherente a su denominación.

Su necesidad y obligatoriedad se afianza con decreto número 2566 del 10 de Septiembre del año 2003, que establecen estas condiciones mínimas de calidad, como requisito para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, estas condiciones mínimas, permiten a las Instituciones de Educación Superior, acceder al Registro Calificado, otorgado por el Ministerio de

Educación, para el desarrollo de sus programas académicos. Esta obligatoriedad, demanda que las Instituciones, presenten y sustenten quince parámetros de evaluación como son¹:

- Denominación académica del programa.
- Justificación del programa.
- Aspectos curriculares.
- Organización de las actividades de formación por créditos académicos.
- Formación investigativa.
- Proyección social.
- Selección y evaluación de estudiantes.
- Personal académico.
- Medios educativos.
- Infraestructura.
- Estructura académico-administrativa.
- Autoevaluación.
- Políticas y estrategias de seguimiento a egresados.
- Bienestar Universitario.
- Recursos financieros.

Para la evaluación de estas condiciones mínimas de calidad, el Ministerio de Educación Nacional, solicita a las entidades educativas un documento escrito, explicando el desarrollo dentro de la institución de dichas condiciones. Una vez presentado el informe por la entidad educativa, el Ministerio designa en los denominados pares académicos, el estudio y evaluación de las condiciones mínimas a través del documento presentado y su corroboración, por intermedio una inspección en situ en compañía de los funcionarios de la institución, después de ello, los pares académicos dispondrán de un determinado tiempo (veinte (20) días hábiles), para realizar una evaluación y emitir un concepto, presentando un informe evaluativo a la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - Conaces, quien a su vez emitirá un concepto al cotejar los documentos y conceptos emitidos, recomendando al Ministro de Educación Nacional, el otorgamiento o no del registro calificado, que certifica el cumplimiento de las Condiciones Mínimas de Calidad

Además de estas condiciones mínimas de calidad, de obligatorio cumplimiento, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), propone La Acreditación de Alta Calidad, entendida como el ideal de excelencia en los programas e Instituciones de Educación Superior, con resultados en el impacto y reconocimiento social. Viendo la calidad como el resultado de la realización eficiente de los procesos académicos que deberá repercutir en el desempeño de los profesionales, en la producción intelectual y el reconocimiento que haría la sociedad, por el impacto que el desarrollo intelectual haga sobre su medio.

Esta evaluación y concepto de Acreditación de Alta Calidad, se presenta como voluntaria para las Instituciones de educación superior, pero en términos superación, mejoramiento e imagen ante la

¹ Decreto 2566 del 10 de Septiembre del año 2003

sociedad, se puede tomar igualmente como de obligatoria realización. En beneficio no solo a la sociedad, sino a las instituciones, dentro de su desarrollo integral.

El CNA, en su publicación de “Lineamientos para la Acreditación de Programas”, explica que para acceder a la acreditación de programas dentro del marco de los criterios de alta calidad, se utiliza desde un enfoque sistémico, una serie de factores que determinan el quehacer académico, la evolución de sus procesos y el impacto que los programas generan sobre el medio.

Los factores que el Consejo Nacional de Acreditación ha identificado como centrales en el servicio educativo de educación superior son²:

- Misión y Proyecto Institucional
- Estudiantes
- Profesores
- Procesos académicos
- Bienestar institucional
- Organización, administración y gestión
- Egresados e impacto sobre el medio
- Recursos físicos y financieros

La Calidad en la Educación Superior en Colombia, como concepto que adopta el Consejo Nacional de Acreditación, se representa como la percepción que se tiene entre el modo como en una institución o un programa académico desarrolla el servicio educativo y el óptimo que corresponde a su naturaleza, evaluado por los parámetros anteriormente descritos.

Este preámbulo a la exigencias mínimas a las cuales esta comprometida la Universidad de América y todas las Instituciones de Educación Superior, validan la necesidad de diseñar, establecer y tener, sistemas que aseguren los procesos tanto académicos y administrativos para garantizar la permanencia y la pertinencia de sus actuaciones ante la sociedad.

3.3. CONCEPTOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LATINOAMÉRICA

La educación ha tenido crecimientos acelerados durante la última década en América Latina, lo cual ha generado, creación y diversificación de programas académicos e Instituciones de educación, esto ha repercutido en un interés especial en controlar y asegurar que esa proliferación tanto de programas como de Instituciones de Educación cumplan con sus objetivos sociales, brindando a la sociedad procesos educativos que satisfagan las necesidades de la sociedad.

«El número de instituciones de educación superior pasó de 75 (la mayoría universidades) en 1950 a alrededor de 6.000 en 1994. El aumento se dio a nivel de las universidades, que pasaron de

² Lineamientos para la Acreditación de Programas. Consejo Nacional de Acreditación. Corcas Editores Ltda. Bogotá, Colombia, Agosto de 2003, p. 49

alrededor de 70 a algo más de 800, con aproximadamente un 60% en el sector privado, pero fue mucho mayor en las otras instituciones de educación superior, que de unas pocas unidades han llegado a ser más de 4.000, con predominio absoluto de las instituciones privadas de carácter lucrativo»³

Ese incremento de otras instituciones de educación superior, se ha dado en la creación de Institutos, escuelas, centros tecnológicos y técnicos, que surgieron por la necesidad de educación a menores costos, tiempos y generación de competencias laborales, que le permitan a los educandos establecerse en el sector laboral mucho más rápido. Esa explosión de nuevas instituciones privadas, ha despertado un interés general por su control y estandarización, estableciendo modelos de evaluación, en los cuales los estamentos de control puedan tener referentes en el cual evaluar todas las instituciones educación bajo un mismo parámetro.

Otro de los cambios fuertes que ha generado el fortalecimiento de los procesos de conciencia de la calidad en la educación superior es la internacionalización, la globalización y la apertura de las fronteras, en todos los campos, y es así como Galo Burbano López plantea: “La creciente mundialización de los problemas, caracterizada por la extrema complejidad de las situaciones, hace que la universidad torne su mirada hacia el fenómeno de la internacionalización, forzando a que implemente cambios que respondan a estos nuevos desafíos.”⁴, induciendo a que debemos centrar mayor atención a los procesos eficaces que se generan en otros países en relación con el medio educativo y en especial al fortalecimiento de la investigación como respuesta a los avances tecnológicos y científicos de los países.

Para sintetizar los caminos en los que se tornaran las acciones en materia de educación superior no solo en Colombia sino en todo el hemisferio y más específicamente en América Latina Burbano concluye: “En los albores del siglo XXI América Latina y el Caribe, como región, tendrá que elaborar una política, diseñar estrategias y ejecutar programas que permitan aumentar sustancialmente su capacidad de formación de talento humano, de creación, apropiación y gestión del conocimiento”⁵.

3.4. EDUCACIÓN Y CALIDAD

Como definición la educación es: “1. f. Acción y efecto de educar. 2. f. Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes. 3. f. Instrucción por medio de la acción docente”⁶, un poco más centrado, otra definición puede ser “la educación es el proceso dirigido al perfeccionamiento del ser humano como tal, y a la forma en que puede contribuir activamente en la sociedad.”⁷. Lo más

3 TÜNNERMANN Carlos. «La educación superior en América Latina y el Caribe en su contexto económico, político y social». En: *Hacia una nueva educación superior*. Ediciones CRESALC/UNESCO, Caracas, 1997, pág. 99.

4 Revista IBEROAMERICANA. OIE. Monográfico: Universidad siglo XXI. Autor: Galo Burbano López. Septiembre - Diciembre 1999. Número 21, pag. 18

5 Revista IBEROAMERICANA. OIE. Monográfico: Universidad siglo XXI. Autor: Galo Burbano López. Septiembre - Diciembre 1999. Número 21, pag. 22

6 Real Academia Española. <http://www.rae.es/>. Viernes, 24 de febrero de 2006

7 Organización de estados Americanos. REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. N° 21 (1999), pág. 95

importante de estas definiciones está en que como acción, efecto, doctrina, instrucción o proceso, la educación es conducente a un resultado, resultado que genera un valor agregado a la persona que decide educarse. Valor agregado en términos de conocimiento, incremento en las expectativas del saber y formación personal en general, por dar algún ejemplo.

La Educación vista como un proceso, puede ser parametrizado, analizado y administrado en función de sus entradas, en su proceso o labor educativa y sus resultados, es decir puede y debe ser gestionado en busca del cumplimiento de los objetivos por el cual se realiza la labor de enseñanza.

En referencia a la calidad, se puede decir que es: “1. f. *Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.* 2. f. *Buena calidad, superioridad o excelencia.* 4. f. *Condición o requisito que se pone en un contrato.*”⁸, la norma NTC ISO 9001 la define como: “Grado en el conjunto de características (Inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa de un producto, proceso o sistema), que cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)”⁹, León R. Garduño Estrada en la búsqueda de vincular la calidad con referente a la educación define la calidad de forma estática como: “El rasgo o característica, o conjunto de ellos, que singularizan y hacen peculiar a un objeto o a un servicio”¹⁰, teniendo en cuenta que se debe establecer de forma precisa el propósito o fin último del objeto o servicio a la definición. En Colombia el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), define la calidad como: “Conjunto de características que hacen de algo lo que ese algo es (el quid) y que permiten diferenciarlo de los demás de su especie)”¹¹

Partiendo de estos dos conceptos, el uno como proceso y el otro como cualidad, podemos decir que la calidad en la educación, surge al ordenar las actividades del proceso de educación, y establecer de forma cualitativa los requerimientos o propósitos de este proceso para la sociedad en la cual esta inmersa, la calidad en la educación se da, en cuanto se vea reflejado, en cada actividad del proceso de enseñanza o educación, las necesidades que demanda la sociedad a nivel intelectual, cuando se cubren las expectativas que tienen los educandos sobre lo que la institución prestadora del servicio se ha comprometido a darle en su proceso de formación.

La calidad en la educación requiere entonces establecer los parámetros de evaluación que conlleven a determinar si los procesos educativos tienen correspondencia con su razón de ser, las necesidades de una comunidad y cumple con la promesa básica en sus educandos.

8 Real Academia Española. <http://www.rae.es/>. Viernes, 24 de febrero de 2006

9 ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC- ISO 9000. Versión 2000, pag. 10 y 17

10 Organización de Estados Americanos. REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN. N° 21 (1999), pág. 96

11 CNA. Lineamientos para la acreditación Institucional. Serie de Documentos CNA No. 2, Bogotá, Colombia junio de 2001, pag. 11

4. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Para la realización del diagnostico del Sistema de Evaluación Universitario (SEU), se llevaron a cabo cuatro (4) pasos, en el primero se realizo una observación directa sobre el sistema, evaluando documentos institucionales y extractando conclusiones propias de las actividades realizadas en él, el segundo paso, fue una recopilación de conceptos emitidos por los dueños de proceso, el tercer paso, fue la recolección de impresiones de personal externo al sistema, aunque con alguna intervención en él, como coordinadores y directores de área, y por ultimo se hizo una recopilación de las conclusiones más importantes, extractando fortalezas y oportunidades de mejora sobre el sistema.

Dentro del contexto actual e histórico de la Fundación Universidad de América se puede afirmar que es una Institución y una persona jurídica autónoma, de derecho privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro, constituida de conformidad con la Constitución de la República de Colombia y con las leyes vigentes.

La Fundación Universidad de América se creó el 20 de octubre de 1956, en la ciudad de Bogotá, por voluntad de las personas que firmaron el acta de constitución y aprobaron los estatutos orgánicos de la reunión convocada por el doctor Jaime Posada en su casa.

La primera facultad en iniciar labores fue Arquitectura en el año de 1956, seguida de la facultad de Ingeniería Mecánica e Ingeniería de Petróleos en el año 1962.

Ocho años después en 1970 y 1971 con la experiencia y calidad académica de la Universidad de América se aprobaron las facultades de Ingeniería Industrial e Ingeniería Química.

En el transcurso de este medio siglo de labores, la Universidad de América, ha sufrido una serie de cambios y transformaciones, desde el ofrecimiento de sus programas académicos, hasta la ubicación de sus sedes académicas y administrativas.

En el año de 1958, la Universidad ofrecía en el ámbito académico programas y facultades tales como¹²:

- Facultad de Arquitectura
- Facultad de Ingenierías: Eléctrica, Mecánica, de Petróleos, Textil
- Facultad de Ciencias Económicas
- Escuela de Delineantes de Arquitectura
- Escuela de Arte y Decoración

12 Fundación Universidad de América. Casa de los Derechos – 1958. Editorial Argra, Bogotá. Pág. 1-4

- Escuela de Topografía
- Escuela de Periodismo
- Escuela de Relaciones Públicas y Propaganda
- Escuela de Bibliotecología
- Escuela de Enfermería
- Escuela de post-graduados

Programas desarrollados en las siguientes sedes: Casa de los Derechos y la Casa del Bodegón de los Estudiantes, utilizado como un espacio de tertulia de profesores y estudiantes.

En la actualidad se cuenta con 13 programas académicos:

Tabla No. 1: Programas Académicos actuales de la Universidad de América

NOMBRE DEL PROGRAMA	
PREGRADO	POSGRADO
ARQUITECTURA	Especialización en Ingeniería Administrativa y Financiera
ECONOMÍA	Especialización en Estudios Internacionales e Integración Económica
INGENIERÍA INDUSTRIAL	Especialización en Urbanismo y Planeación Territorial
INGENIERÍA MECÁNICA	Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
INGENIERÍA DE PETRÓLEOS	Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras
INGENIERÍA QUÍMICA	Especialización en Gestión Ambiental
	Especialización en Gerencia de la Calidad

Fuente: Universidad de América

Programas ofrecidos principalmente en sus sedes: Campus de los Cerros, Torre de posgrados y Candelaria.

Esta diversificación de programas, a los concretos de la actualidad y cambios de sedes e infraestructura, evidencian cambios en la concepción de prestación del servicio, y en la adaptación hecha al mercado actual.

La Universidad, como una institución educativa, cuyo propósito es la formación del individuo intelectual y como ser humano, se ha convertido en pionera y defensora del concepto de Autoevaluación Universitaria, cuyo alcance no se limita a la estructuración de medios propicios para la actualización curricular de sus programas académicos, sino de ver la Universidad como un ente integral, que ha gestionado proyectos que propenden por el desarrollo de algunas de sus unidades administrativas cada vez más eficientes.

Con respecto a la calidad de servicio y para el caso particular del presente trabajo, sobre los procesos de autoevaluación, el Señor Rector y Presidente Institucional de la Universidad de América, en sus propias palabras afirma:

“Se ha hecho referencia a algunos trazos que configuran la normatividad de la Fundación Universidad de América y que justifican su razón de ser. El proceso de desenvolvimiento,

*enmarcado dentro de tales trazos y dentro de un persistente reclamo de excelencia, de calidad académica, como el de todo organismo vital universitario, ha sido de experimentación, de contradicción, de búsqueda de ensayos y de rectificación dentro del ansia de superarse. Ha soportado el conflicto y lo ha aplacado y resuelto racionalmente, sin formulas extravagantes, dentro de criterios equilibrados, con fortaleza moral, sin alardes vindicativos. En dos palabras, reflexiva y universitariamente.*¹³

Estas palabras vislumbran, la lucha constante y permanente en pro de la mejora y la excelencia, que ha vivido a su interior la Universidad de América, todo ello por permanecer a la vanguardia y poder brindar a la sociedad, programas y una labor educativa que resulten en la formación de mejores y más capaces profesionales.

En la labor de mejoramiento, enmarcado dentro de los conceptos de autoevaluación, en 1985 se plantean las primeras estrategias y procedimientos para el perfeccionamiento, de la Institución como conjunto, abordando asuntos tales como:

- La organización y manejo de los currículos
- Las técnicas de evaluación del rendimiento estudiantil
- El seguimiento y la consejería para el alumnado
- Los procesos de admisión
- El mejoramiento de la capacidad pedagógica del profesorado
- La informática como refuerzo a la labor académica

En 1990 con el propósito fundamental de reforzar los procesos de autoevaluación en la Universidad, se crea el Sistema de Evaluación Universitaria, con dos figuras el Consejo Central de Evaluación y la Dirección del Sistema, esta dirección se crea con base en tareas tales como¹⁴:

- Contribuir a acentuar y fortalecer los fundamentos históricos e institucionales de la Fundación Universidad de América de conformidad con los Estatutos Orgánicos y con los Reglamentos.
- Dar su aporte al perfeccionamiento del diseño y de los contenidos del plan y de los programas de desarrollo de la Universidad y al cumplimiento de las metas y objetivos de dichos planes y programas.
- Armonizar actividades y trabajos con las directivas administrativas de la Universidad y con las directivas académicas de las Facultades, Departamentos, Programas, Laboratorios, Servicios y Comités Curriculares.
- Participar en reuniones internas de la Universidad, o externas, en las cuales se analicen cuestiones académicas o institucionales.
- Preparar iniciativas y documentos sobre régimen, formación y actualización del profesorado y de las monitorias.

13 JAIME POSADA, Etapas y Resultados de la Autoevaluación, UNIVERSIDAD DE AMÉRICA, Santafé de Bogotá, año 2.000

14 UNIVERSIDAD DE AMERICA, Registro Calificado, 48 años, Condición mínima de calidad No. 12. Bogota Junio del año 2004. Tomo II, Pg. 388

- Propiciar la organización de cursos, seminarios, mesas redondas y demás, por parte de la Universidad para profesionales y para alumnos.
- Coadyuvar al buen funcionamiento de las distintas Facultades de la Universidad de América, en especial al de la Facultad de Ciencias y Humanidades.
- Favorecer con sus iniciativas el buen funcionamiento de dependencias de la Rama Académica y Docente de la Universidad, entre ellas el Decanato de Estudios, la Dirección de Actividades Docentes y la Dirección de Registro Académico.
- Cuando se le indique, representar a la Universidad en actos y reuniones.
- Prestar su colaboración a la Presidencia y a la Rectoría de la Universidad.
- Todas otras aquellas labores que, dentro del marco de su cargo, le asigne el superior jerárquico.

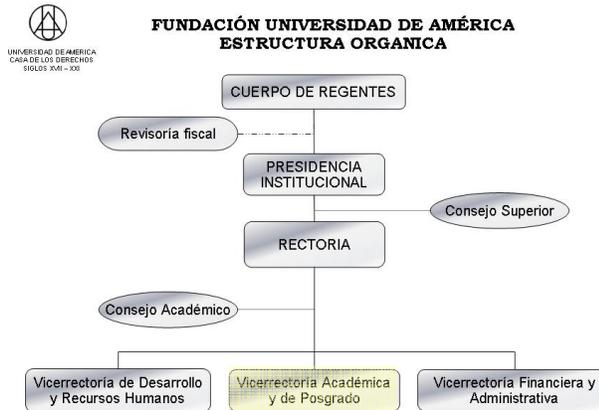
Dentro de los resultados de la Autoevaluación en los cuales ha hondado en esfuerzos la Universidad de América se tiene:

- Desarrollo, desde el año 1956, mediante planes y programas académicos, científicos, culturales y de infraestructura física, que dio vida a procedimientos, mecanismos, oficinas y asesorías de planeación.
- Impulso y aplicación desde el año 1985 a procesos internos de autoevaluación.
- Constitución del Sistema de Evaluación Universitaria en el año 1990.
- Reformas a los Planes de Estudios de las Facultades de Ciencias y Humanidades, de Arquitectura, de Economía y de Ingenierías, dentro del marco de Evaluación y Modernización del Currículo, a partir del año 1992.
- Organización de la Oficina de Atención al Docente, la cual opera durante todas las jornadas de trabajo académico, a fin de perfeccionar las relaciones de la universidad con el personal de enseñanza.
- Creación de la Asesoría de Normas y Reglamentos como parte del Sistema de Evaluación, cuyo fin es hacer compatibles los nuevos Planes de Estudio con los reglamentos de la Universidad.
- Intervención en la preparación de la ley 30 de 1992, para consagrar en sus disposiciones la importancia de que en el ámbito universitario se contará con Facultades de Ciencias y de Humanidades.
- Diseño y Montaje del Sistema de Información Académico y de Registro, de la Universidad, el cual es la plataforma informática de soporte para la labor académica y administrativa.

En la actualidad el Sistema de Evaluación Universitaria (SEU), está compuesto por el Consejo Central de Evaluación, integrado por las directivas centrales de la Institución y la Dirección, compuesto por tres funcionarios base; una Directora del Sistema, profesional de Ingeniería Industrial, un Coordinador, profesional de Ingeniería Industrial, y un Oficial del Sistema, que tiene los roles de asistente y auxiliar de la dirección, con formación técnica en sistemas y secretariado.

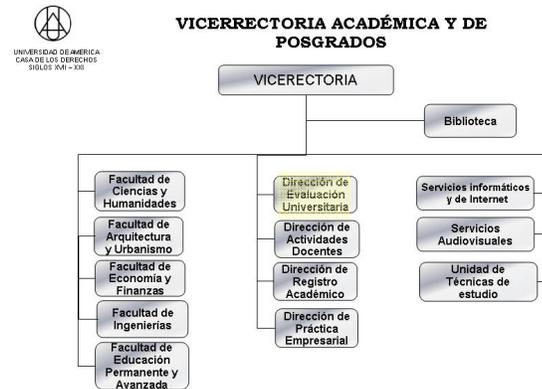
La Dirección del Sistema, después de la reorganización estructural de la Universidad, donde se crean las Vicerreorías, pasa a formar parte de la Vicerreoría Académica de la Universidad, ubicada en el organigrama de la Universidad de la siguiente manera:

Figura 1: Estructura Orgánica de la Universidad de América



Fuente: Universidad de América

Figura 2: Organigrama de la Vicerectoría Académica



Fuente: Universidad de América

Dentro de los procesos adelantados actualmente por la dirección se encuentran, la implementación de los procesos de sistematización de Registro Académico, la organización sistemática de los contenidos programáticos de las asignaturas que componen los diferentes programas académicos, el registro y control de la información académica, el levantamiento de la información procedimental de las diferentes operaciones y funciones, la organización de documentos para Registro Calificado y entidades reguladoras, coordinar las operaciones de Admisiones y Sistematizar la información de personal docente.

Las actividades llevadas a cabo tienen responsables establecidos, dentro de la dirección; los indicadores que se manejan únicamente miden si se hace o no la labor asignada, no hay medición

sistemática de la gestión de actividades; la tarea de planeación la realiza directamente la Vicerrectoría Académica.

Las responsabilidades más representativas de la Dirección del Sistema de Evaluación Universitario son:

Tabla No. 2 Actividades base de la Dirección del SEU

Dirección del Sistema de Evaluación Universitario			
Actividades	Características	Responsables	Indicadores
Sistematización	Dirección de la implementación de nuevo sistema de información sistematizado para Registro Académico, según políticas de registro y control de datos	Directora del Sistema Ing. Maria Cristina Torres, en asocio con el dueño del proceso	Por ejecución del proyecto
	Ingreso de información al sistema, generación de reportes	Oficial del Sistema de Evaluación (Pilar Rojas)	Por ejecución de actividades
	Dirección de la implementación de nuevo sistema de información sistematizado para Asuntos Docentes, según políticas de registro y control de datos	Directora del Sistema Ing. Maria Cristina Torres, en asocio con el dueño del proceso	Por ejecución del proyecto
Registro y Control de Información	Organización y elaboración de documentos para entidades de Vigilancia	Directora del Sistema Ing. Maria Cristina Torres	Por ejecución del proyecto
	Diseño y Elaboración de formatos de Registro y Control	Directora del Sistema Ing. Maria Cristina Torres	Por ejecución del proyecto
	Manejo, Archivo y Control de contenidos programáticos de asignaturas de los diferentes programas académicos	Coordinador del Sistema	Por ejecución del proyecto
	Elaboración de Certificaciones de Contenidos programáticos	Coordinador del Sistema	Por ejecución del proyecto
	Organización de documentación para Registro Calificado	Coordinador del Sistema	Por ejecución del proyecto
	Evaluación y registro de comunicaciones vía Internet	Coordinador del Sistema	Por ejecución del proyecto
Estudios y Recopilación de Información	Participación de Seminarios y cursos referentes a políticas y tendencias en la educación.	Directora del Sistema Ing. Maria Cristina Torres	Por ejecución del proyecto
	Reorganización de los manuales de funciones de la Universidad	Coordinador del Sistema	Por ejecución del proyecto
	Organización de los procedimientos de la Universidad	Coordinador del Sistema	Por ejecución del proyecto

Fuente: El Autor

Para complementar el análisis realizado anteriormente y obtener una visión más completa de la situación actual del Sistema, se realizaron entrevistas a los dueños del proceso, es decir, a la Vicerrectora Académica y de Posgrados, a la Directora del SEU y al Asesor Académico y de Investigaciones.

Para la entrevista, se formularon preguntas abiertas tipo guía, con el propósito de conocer la experiencia, opiniones y expectativas de los dueños del proceso y así, identificar los aspectos más relevantes del sistema y procesos de autoevaluación. Las preguntas principales fueron:

1. Cómo define usted el Sistema de Evaluación Universitario?
2. Qué busca el Sistema de Evaluación Universitario?
3. Qué proyectos inmediatos se desean manejar en el Sistema?
4. Bajo que parámetros se definen los proyectos a realizar por el Sistema?
5. Cómo visualiza el Sistema en cinco años, en cuánto a estructura, resultados, manejo?
6. El Sistema maneja procesos de evaluación académicos y administrativos, cómo se identifican, y para cada caso qué personas manejan dichos procesos?

Una vez realizadas las entrevistas y teniendo en cuenta la espontaneidad de las respuestas, se concluye:

- a) Los procesos de Autoevaluación en la Universidad de América, están guiados por las políticas de la ley 30 de 1.992, donde se requieren procesos de autoevaluación, no necesariamente a la acreditación de un sistema de aseguramiento de la calidad. Procesos de autoevaluación en los cuales se revisan, actualizan y ajustan de forma permanente los procesos curriculares, de planes de estudio, de los medios y recursos de apoyo para el desarrollo de los programas académicos.
- b) La Universidad sigue los lineamientos generales, planteados por el Ministerio de Educación, en cumplimiento al decreto 2566 del 10 de septiembre del año 2003, definidos como Condiciones Mínimas de Calidad, siendo su ejecución responsabilidad de la Vicerrectoría Académica, los Consejos de Facultad, la Dirección del Sistema de Evaluación, el Consejo Académico y la Rectoría como el ente avalador.
- c) El Sistema de Evaluación Universitaria (SEU) es una unidad de apoyo a las unidades académicas y administrativas. Busca el mejoramiento de éstas ramas, trabajando en conjunto con ellas, centrando sus esfuerzos en la integración de sus procesos.
- d) El trabajo de la dirección del SEU, está enfocado al mejoramiento de los procesos de sistematización en las actividades de registro académico, control docente y pago de nómina. Además, es la responsable de la operacionalización de los procesos de admisiones de nuevos alumnos, bajo la tutela de las Vicerrectorías.
- e) Los planes de acción a futuro se centrarán en:
 - Renovación de la infraestructura física y tecnológica.

- Consolidar la sistematización de procesos administrativos y de control de registros.
 - Creación de un modelo de inscripción vía Intranet
 - Llevar a cabo el proceso de Registro Calificado para los programas de posgrados.
 - Realizar un proceso de evaluación al sistema créditos
 - Crear en asocio con el ICFES el programa SPADIES, referente al seguimiento estadístico de deserción estudiantil.
- f) En sus actividades no se tienen establecidos procesos de control y manejo de indicadores, hecho por el cual la Dirección busca la implementación de herramientas de calidad para el mejoramiento de sus procesos, ya que se han detectado problemas de control y comunicación entre éstos.
- g) La Dirección del SEU no maneja los procesos de Autoevaluación en su totalidad, ya que hay procesos específicos que manejan directamente las Vicerrektorías y la Rectoría, con el apoyo del Asesor Académico y de Investigaciones, quien es el líder de los procesos de Registro Calificado y cumplimiento de reglamentación legal.

Siguiendo con la metodología de este análisis de diagnóstico y como complemento a los criterios dados por los responsables del proceso, se esquematiza un pequeño sondeo sobre cómo otras direcciones y coordinaciones administrativas y académicas visualizan los procesos de autoevaluación y cómo ven su responsabilidad dentro del mismo.

Teniendo en cuenta que el talento humano es factor determinante para la consolidación del sistema, y que en especial los responsables de cada unidad administrativa y académica, ya que son quienes deben asegurar los requisitos y expectativas de las partes interesadas, es importante conocer sus impresiones y comentarios sobre los procesos adelantados con relación a la autoevaluación y mejora de la calidad.

El sondeo se realizó a directores y personal administrativo, con el fin de conocer su concepto sobre el funcionamiento del sistema de evaluación, los niveles de participación en la toma de decisiones y el grado de participación que tendrían en un programa de autoevaluación institucional. El muestreo se realizó en la sede de pregrado de la Universidad, obteniendo un total de veinte (20) encuestados.

La muestra de la encuesta se realizó a veinte de los funcionarios de la Universidad, se considera una muestra representativa, tomando en cuenta que la población de directivos y personal administrativo que tendrían ingerencia en el SEU con algún grado de responsabilidad, por ser responsables de procesos específicos, suman en promedio un total de cincuenta (50) personas, es decir se está percibiendo los conceptos del cuarenta por ciento (40%) de la población total.

En la encuesta (Ver Anexo A), se plasmaron un total de quince (15) preguntas, cuyos resultados fueron:

Escala de calificación de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación.

Pregunta No. 1. Califique según su criterio, el aporte que hace la Universidad de América en el desarrollo de los siguientes factores, con respecto al servicio educativo que se presta en la actualidad.

Tabla No. 3: Respuestas Pregunta 1 - Encuesta A

ÍTEM	% de aporte
El desarrollo valores tales como: la responsabilidad, la ética, el civismo y la solidaridad social.	84,29%
El progreso de la Educación Colombiana	82,86%
El desarrollo intelectual y espiritual de los educandos	81,43%
El desarrollo reflexivo y de pensamiento de los estudiantes	80,00%
El ofrecimiento de programas académicos	78,57%
El desarrollo armónico entre el desarrollo intelectual, espiritual y físico de los educandos.	78,57%
El progreso de la Ciencia, la cultura y la innovación educativa	74,29%
Marcar los estándares de calidad en referencia a la preparación académica y el desarrollo integral de los educandos.	71,43%

Fuente: El Autor

Pregunta No. 2. Califique según su criterio, en que medida aporta usted como funcionario de la Universidad de América al logro de los siguientes ítems o factores.

Tabla No. 4: Respuestas Pregunta 2 - Encuesta A

ÍTEM	% de aporte
El desarrollo de los programas académicos	87,14%
El desarrollo valores tales como: la responsabilidad, la ética, el civismo y la solidaridad social, de los estudiantes de la Universidad de América.	85,71%
El progreso de la Educación Colombiana	84,29%
El progreso de la Ciencia, la cultura y la innovación educativa	81,43%
El desarrollo intelectual y espiritual de los estudiantes de la Universidad de América	81,43%
El desarrollo reflexivo y de pensamiento de los estudiantes de la Universidad de América	80,00%
El desarrollo de modelos de calidad en formación académica y el desarrollo integral de los educandos.	80,00%
El desarrollo armónico entre el desarrollo intelectual, espiritual y físico de los estudiantes de la de la Universidad de América.	77,14%

Fuente: El Autor

Pregunta No. 3: Califique usted, según su criterio, las herramientas, los medios y oportunidades con las que cuenta usted, como funcionario de la Universidad para:

Tabla No. 5: Respuestas Pregunta 3 - Encuesta A

ÍTEM	% de aporte
Exponer sus ideas o postulados	74,29%
Defender sus ideas y/o criterios	74,29%
Desarrollar sus ideas o postulados	77,14%

Fuente: El Autor

Pregunta No. 4: Califique usted, según su criterio, la importancia que tiene su cargo en el logro de los objetivos institucionales de la Universidad de América.

Promedio: 4.56

Pregunta No. 5: Califique usted, según su criterio, el grado de participación que tiene usted en la toma de decisiones de la Universidad de América, en relación a los procesos del servicio educativo de la Universidad.

Promedio: 3.69

Pregunta No. 6: Califique usted, según su criterio, el grado de cumplimiento de las expectativas, necesidades y requerimientos de la sociedad y el país, en relación al servicio educativo ofrecido actualmente por la Universidad?

Promedio: 3.94

Para las preguntas 7 y 8, en la cual se formularon respuestas abiertas sobre: los propósitos y resultados del cargo o las funciones vs. el servicio educativo, y su valor agregado, se utilizaron factores de ponderación para tener datos concretos que permitan su análisis.

Pregunta No. 7: Como cree usted, que los propósitos y los resultados de su cargo, contribuyen a la construcción y desarrollo del servicio educativo de la Universidad de América?

Por cada factor de ponderación identificado en la respuesta, se le asigna un punto, los factores son:

- El Concepto es medible
- Relaciona resultados hacia el cliente
- Se resaltan acciones específicas y concretas
- Hay coherencia con los objetivos Institucionales
- Existe relación a la mejora continua

Promedio de los resultados: 3.3, sobre una calificación mayor de 5

Pregunta No. 8: Nombre uno de los aportes más importantes, que dentro del desarrollo de su cargo o funciones, genera mayor valor agregado a la Universidad?

Por cada factor de ponderación identificado en la respuesta, se le asigna un punto, los factores son:

- La acción es claramente definida
- Acciones ya fueron ejecutadas o están en ejecución
- Resultado es medible con parámetros definidos
- El aporte es percibido por el cliente
- El aporte representa mejora del proceso

Promedio de los resultados: 2.6, sobre una calificación mayor de 5

Pregunta No. 9: Usted considera que los estudiantes son los clientes principales del servicio educativo que proporciona la Universidad?

SI: 100%

Pregunta No. 10: Usted conoce las expectativas y necesidades del cliente principal de la Universidad, en relación a su servicio educativo?

SI: 81%

NO: 19%

De las respuestas afirmativas, se le complementó la pregunta con la descripción de cual era la principal, y las respuestas fueron enfocadas a:

- | | |
|--|-----|
| • De carácter Académico | 35% |
| • De carácter Formativo de individuo | 8 % |
| • De carácter de servicio – atención | 19% |
| • De carácter social - económico – profesional | 42% |

Pregunta No. 11: Usted considera importante el desarrollo de modelos sistémicos de evaluación universitaria?

SI: 100%

Pregunta No. 12: Usted considera pertinente la creación de grupos de mejoramiento al interior de la Universidad?

SI: 88%

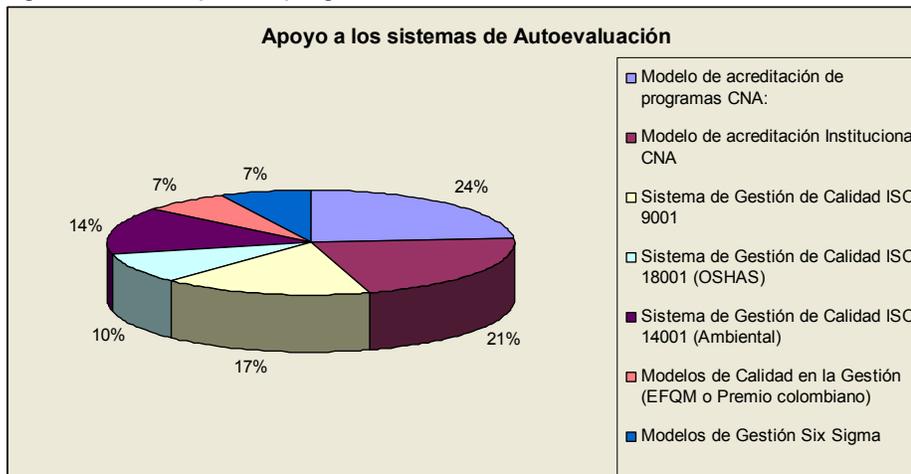
NO: 13%

Pregunta No. 13: Si la Universidad lo invita a participar en programas de desarrollo de modelos de gestión y/o acreditación usted lo apoyaría?

SI: 100%

Pregunta No. 14: Cual de los siguientes modelos considera usted que deberían desarrollarse al interior de la Universidad:

Figura No. 3 Respuesta pregunta 14 - Encuesta A



Fuente: El Autor

Pregunta No. 15: Cuanto de su tiempo semanal, fuera de los de dedicación al de desarrollo de sus actividades cotidianas dentro de la Universidad, dedicaría usted en los procesos de autoevaluación y grupos de mejoramiento?

Figura No. 4 Respuesta pregunta 15 - Encuesta A



Fuente: El Autor

Para concluir este capítulo, se evalúa la información recopilada en el mismo, elaborando una matriz que define las fortalezas y oportunidades de mejora encontradas en el sistema y proponiendo recomendaciones para mantener dichas fortalezas y determinar las oportunidades de mejora. Esto alimenta la estructura y funcionamiento esperado para el SEU en la Universidad de América.

Tabla No. 6: Valoración de la Situación Actual y Recomendaciones

No.	Análisis Situación Actual	C	Recomendaciones
1	El SEU es un sistema tradicional de la Universidad, por lo cual las directivas y miembros administrativos tienen desarrollado en sus métodos de gestión el concepto de autoevaluación.	F	Aprovechando este aspecto es muy conveniente generarle a las directivas de la Universidad nuevas propuestas que permitan el afianzamiento aún más de la cultura de calidad en la Universidad, desarrollando capacitaciones formales sobre el tema y su respectivo seguimiento.
2	El SEU, fue formado para trabajar en los procesos de autoevaluación tanto del ámbito académico como del administrativo	F	Este hecho permite que se afiancen los conceptos de Enfoque por Procesos, resaltando las interacciones entre las áreas y departamentos, dejando en segundo plano la estructura vertical común.
3	El SEU, en la Universidad se mantiene como un Departamento con un funcionamiento administrativo de manera vertical, y no como un proceso transversal de la Universidad de América	O	Este carácter de función departamental es importante modificarlo a proceso transversal, ya que los resultados de un proceso de Evaluación Universitario deben estar inherentes en todas las actividades de la Universidad, en beneficio de los clientes y otras partes interesadas.
4	Dentro de las funciones de los integrantes operativos del SEU, por operación departamental, no hay actividades de acompañamiento y control hacia las demás áreas y departamentos de la Universidad, de forma permanente.	O	Las funciones de los integrantes del SEU, deben estar ajustadas a las necesidades de evaluación y desarrollo de la Universidad, promoviendo la conciencia de cumplir los objetivos misionales de la Universidad y reconociendo el beneficio para los clientes internos y externos.
5	No hay un soporte sistemático de medición y control de proceso, ya que se maneja a nivel de cumplimiento de funciones de cargo	O	Al desarrollar un modelo de planificación y control de procesos, se pueden proponer metas u objetivos a desarrollar en períodos de tiempo, a los cuales asignar una serie de indicadores que permitan hacer seguimiento.
6	El trabajo del SEU se ha centralizado en desarrollar la plataforma sistemática de la Universidad, para desarrollar procesos mas eficientes	F	La plataforma servirá de base para generar electrónicamente, un manejo eficiente de control documental, comunicación eficaz y procesos más ágiles, que faciliten el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad, sea cual fuere el escogido.

No.	Análisis Situación Actual	C	Recomendaciones
7	Los procesos de Autoevaluación no se enfocan necesariamente a la acreditación de un sistema de calidad	O	En tiempos actuales, confundida un poco la acreditación como un tema de actualidad o moda, el desarrollo de sistemas de calidad acreditados, generan en la sociedad misma necesidades de seguridad, que al ser cubiertas en un mercado competitivo pueden ser clave de éxito.
8	Los procesos de Autoevaluación de la Universidad, aseguran el mantenimiento del desarrollo de programas académicos bajo los marcos de calidad apropiados a las necesidades mismas de la sociedad.	F	Dado que el proceso de Autoevaluación permite el desarrollo académico de la Universidad bajo parámetros de calidad, es importante ampliar y perfeccionar el proceso al desarrollo administrativo y con un enfoque sistémico y de constante evolución, que permita mejorar con nuevas herramientas de análisis.
9	Existe una coordinación entre varias áreas y estamentos de la Universidad que tienen la responsabilidad de cumplir con los lineamientos del decreto 2566 del 10 de septiembre de 2003	F	Este tipo de trabajo, permite la participación de varios funcionarios de la Universidad, incentivando lo referente al trabajo en equipo y procesos de participación, que al momento de montar un modelo robusto de autoevaluación será una ventaja en su implementación.
10	El SEU como encargado del departamento de admisiones, tiene a disposición herramientas de análisis de las expectativas y necesidades de los nuevos alumnos.	F	Teniendo como base la información suministrada por el proceso de admisiones, se pueden generar planes de mejora con respecto a las necesidades que se identifiquen en el mismo proceso.
11	Se destacan dentro de las propuestas actuales de mejora en la Universidad, correspondencia con los objetivos institucionales, de brindar un mejor servicio.	F	La identificación clara, comprensible y aplicable, de los objetivos institucionales, por parte del Talento Humano de la Universidad, permitirá que se desarrollen actividades direccionadas a su alcance.
12	La percepción por parte de algunos de los miembros de la Universidad sobre los medios y oportunidades de participación al interior de la misma, tiene valoraciones aceptables, según sondeo realizado.	O	Para la implementación eficaz y favorable de un Sistema de Calidad, producto de su Autoevaluación, es vital que se desarrollen y cultiven espacios de participación y exposición de ideas, teniendo en cuenta que es un factor motivacional muy grande.
13	El sondeo denota, una vaga identificación en términos de claridad, seguridad y correspondencia de los objetivos institucionales, con los aportes de los encuestados hacia la Universidad en referencia a su labor.	O	Se le debe hacer reflexionar a cada integrante de la Universidad, cómo con la realización de sus actividades, aporta y contribuye al logro de los objetivos institucionales de la Universidad, a través de las jornadas de entrenamiento general y particular.
14	Todos los encuestados mantienen una firme identificación de su cliente directo.	F	Esto permite la focalización de los objetivos de cualquier actividad al interior de la Universidad.

No.	Análisis Situación Actual	C	Recomendaciones
15	No existe una identificación homogénea de cuáles son las expectativas del cliente directo de la Universidad, eso permite que no se centralice en lo verdaderamente importante.	O	Una vez se desarrollan mecanismos para conocer claramente las expectativas de los clientes, por ejemplo, análisis del mercado, se busca dar a conocer a quienes hacen parte de la prestación del servicio, los aspectos de mayor importancia para que el servicio sea percibido satisfactoriamente.
16	Se percibe por medio del sondeo realizado que existe una muy buena disposición para desarrollar programas enfocados a la mejora, la calidad y los procesos de acreditación	F	El interés demostrado en el sondeo, debe ser un insumo para comprometer a todos los miembros de la comunidad académica a participar en las acciones conducentes a la mejora del servicio y el aseguramiento de la calidad en todos los procesos de la Universidad de América

* Carácter: F: Fortaleza, O: Oportunidad de Mejora

Estas conclusiones del análisis de la situación actual, se convertirán en el insumo para realizar la formulación de la estructura y funciones que este trabajo desea proponer.

Es de aclarar que el modelo presentado no se soporta en un análisis DOFA completo, es decir, no se realiza la evaluación de amenazas y oportunidades, teniendo en cuenta los factores externos, puesto que el modelo del Sistema de Evaluación Universitario, es propio de la Institución desde 1990 por reglamentación de las directivas de la Universidad y fundamenta el modelo de autoevaluación reglamentado por la Ley 30 de 1992, que condiciona a las Instituciones de Educación Superior a instaurar en sus procesos actividades de autoevaluación. El modelo esta ajustado a las necesidades de la cultura Institucional y su funcionamiento y desarrollo se ajusta a una necesidad interna y una interpretación de las disposiciones de ley.

5. APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIO

Ya con algunas conclusiones relevantes de la situación actual del Sistema de Evaluación de la Universidad, es importante indagar sobre otros referentes u otras metodologías de gestión en el mismo ámbito social o de carácter similar al de la Universidad.

La idea de este capítulo es dar algunos ejemplos sobre los métodos en los cuales trabajan algunas de las Instituciones de Educación en Bogotá, al respecto de la calidad, sumándole además los métodos aplicados en el aseguramiento de la calidad de una empresa de servicio privado, de razón social diferente al educativo, pero que permite igualmente establecer algunas herramientas o modelos aplicables a la Universidad de América, en la búsqueda de la excelencia.

Para la obtención de esta información, se realizaron entrevistas personales con los responsables de los sistemas de calidad y autoevaluación, quienes como líderes de estos sistemas presentaron de manera global cada sistema, algunos de sus métodos de gestión, guías aplicadas y estructuras establecidas.

Para la entrevista, por agenda de los entrevistados, no se contó con mucho tiempo en su desarrollo, pese a la muy buena disposición de ellos para con el entrevistador, por lo cual se realizaron un limitado número de preguntas, esquematizadas como se muestran a continuación, pero con la atenuante que se formularon de manera espontánea, permitiendo que ellos complementarían u omitieran algunos conceptos de manera tácita.

Las preguntas se enfocaron a:

1. La Institución tiene definido sus objetivos de calidad y/o Autoevaluación, cuales son y de que forma los da a conocer?

(Dentro de un proceso de aseguramiento de calidad o sistema de autoevaluación, se parte de tener una meta clara hacia la cual se dirige la Organización y lo que esta busca con el proceso, pregunta de confirmación de un sistema de calidad o autoevaluación)

2. Los procesos de gestión de la calidad y Autoevaluación se manejan dentro de un mismo concepto?

(Según la respuesta anterior, la Institución puede manejar los dos conceptos como el mismo o por el contrario pueden asumir la Calidad y la Autoevaluación, como procesos independientes)

3. Quiénes son los responsables de llevar el proceso gestión de la calidad y/o Autoevaluación, cuantas personas lo integran y qué formación académica tienen?, Integran a otras áreas o departamentos?

(El propósito de la pregunta es determinar el estatus jerárquico del director del proceso o responsable directo)

4. Cómo es la estructura orgánica de la institución y dónde se sitúa el Departamento, Unidad o Área que coordina los procesos de Autoevaluación o gestión de Calidad?

(Se busca identificar la ubicación o identificación de la unidad, departamento o áreas destinada a llevar a cabo estos procesos o no)

5. Los procesos de gestión de la Calidad y/o Autoevaluación, son manejados bajo qué enfoque, filosofía o herramienta.

(Se busca entrar a comprender que medios o metodologías utilizan en la labor de calidad y/o Autoevaluación)

6. Cómo se determinan proyectos de mejora, qué planes de acción se establecen y quien formula dichos planes?

(Se pretende determinar las metodologías de análisis e implementación de mejoras a los procesos)

7. Qué tipo de indicadores manejan en el proceso de gestión de la calidad o autoevaluación?

(Se desea determinar como se manejan las políticas, metas y procedimientos en cuanto a la operación de aseguramiento de la calidad o autoevaluación de los diferentes procesos)

8. Existen programas de capacitación sobre los procesos de gestión de la calidad o autoevaluación institucional, y qué alcance manejan estos?

(Se busca determinar como aseguraron y mantienen las competencias de los responsables del proceso y como se desplegaba el proceso hacia los diferentes miembros de la organización)

9. Qué ha aportado los procesos de autoevaluación o aseguramiento de la calidad en la Institución?

(Conocer el enfoque hacia los resultados del proceso que tienen al respecto)

10. Cómo visualizan los procesos de Gestión de la Calidad y Autoevaluación en un futuro?

(Pregunta que pretende determinar la meta de los procesos, la proyección a futuro de los procesos de mejora)

Esquemático unas probables preguntas a desarrollar, y con el propósito de conocer sobre como se manejaban los procesos de calidad y autoevaluación, se realizaron una serie de contactos a Universidades y organizaciones con sistemas de calidad montados y preferiblemente ya maduros en su implementación, para poder extraer ideas concretas que alimentaran este trabajo, el resultado de los contactos fue la consecución de entrevistas con:

- Universidad Jorge Tadeo Lozano
Contacto: Uriel Cárdenas
Planeación y Desarrollo Docente
- Universidad de la Salle
Contacto: Hugo Noel Parra
Coordinador de Acreditación - Facultad de Sistemas de Información
- Colegio Emilio Valenzuela
Contacto: Ing. Luís Alexander Gerena
Coordinador de Calidad
- Universidad de los Andes
Contacto: Dra. Claudia Velandia
Dirección de Planeación y Evaluación
- Hotel Bogotá Plaza
Contacto: Ing. María Fernanda Velásquez
Facilitadora de Gestión de la Calidad

Los resultados de las entrevistas fueron:

Tabla No. 7: Consolidado entrevista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano

Referencia de Análisis		Universidad Jorge Tadeo Lozano Contacto: Dr. Uriel Cárdenas Unidad de Planeación y Desarrollo Docente
1	Objetivos	Los objetivos son definidos por las directivas centrales, la máxima definida por la Universidad es la acreditación de la totalidad de programas académicos, y la acreditación institucional. La formulación de objetivos se consignan en el Plan de Desarrollo
2	Proceso de Autoevaluación	Se maneja el concepto de autoevaluación cualitativa, de tal manera que priman los argumentos y la exposición de razones sobre la redacción de cifras. El proceso se ha adelantado desde 1996, diseñando su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y formalizando su sistema de créditos académicos en el 2001, partiendo de allí para establecer la calidad del sistema educativo. Toman los lineamientos del CNA pero se adaptan a la filosofía de la Universidad
3	Responsabilidades	La Unidad de Planeación y Desarrollo Docente, es la encargada de centralizar el proceso de autoevaluación, convirtiéndose en la Unidad que recoge, analiza y establece las correcciones a los trabajos presentados por las demás dependencias. Para presentar los informes y documentos que soportan el proceso ante el CNA, se conformó un grupo que lo integran cuatro (4) personas expertas en los procesos de acreditación de programas y se designaron quince (15) personas para el proceso de acreditación institucional. En conjunto con las dependencias administrativas y académicas se conforman grupos de trabajo, que consolidan la información en relación con los criterios de los lineamientos del CNA, sobre los cuales se trabaja.
4	Estructura Orgánica	Ubicado en un 4° nivel dentro de la estructura orgánica de la Universidad así: Consejo Directivo - Rectoría – Vicerrectoría Académica - La Unidad de Planeación y Desarrollo Docente.
5	Filosofías o herramientas	Siguen la metodología del CNA, aunque se conformaron grupos de discusión en las áreas académicas y administrativas, consolidando criterios propios, ajustados a la filosofía de la Universidad, partiendo de allí para el trabajo de autoevaluación.
6	Proyectos de Mejora	En la parte Académica, dentro del concepto de acreditación de programas, el Decano de Facultad es el encargado de la formulación de los planes de mejora, con su equipo de trabajo y tomando en cuenta encuestas y sondeos, redactan un informe de planes de mejora a la Vicerrectoría. Este plan se discute entre el Decano de Facultad y las Vicerrectorías y el Rector

Referencia de Análisis		Universidad Jorge Tadeo Lozano Contacto: Dr. Uriel Cárdenas Unidad de Planeación y Desarrollo Docente
7	Indicadores	Se utilizan los planteados en los lineamientos para la acreditación de programas e institucional. Se realizaron modificaciones a los presentados en la guía, por evaluarse en los comités de discusión repetidos y no pertinentes.
8	Capacitación	Se realizaron reuniones en los cuales se analizaba los documentos entre los participantes del proceso de autoevaluación.
9	Aportes	Flexibilidad curricular y autonomía del estudiante Nuevos Planes de estudio Integración entre la academia y la administración Diseño de un nuevo PEI Nuevo Reglamento de Estudiantes Un Estatuto Docente Mejoramiento en la Infraestructura Adquisición de nuevos recursos tecnológicos Sistematización
10	Proyección a futuro	Todo enfocado a programas académicos pertinentes, Acreditando las Facultades que hacen falta y ratificando las actuales. Obtención de la Acreditación Institucional. Se asume que el concepto de calidad es dinámico, es decir, no es definitivo si no continuo.

Fuente: El Autor

Tabla No. 8: Consolidado entrevista de la Universidad de la Salle

Referencia de Análisis		Universidad de La Salle Contacto: Dr. Hugo Parra Coordinador de Acreditación de la Facultad de Sistemas de Información
1	Objetivos	Los objetivos de la Universidad parten de los definidos en su Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL) (al rededor de 9 objetivos institucionales), que se encuentran de manera disponible para toda la comunidad universitaria. Los objetivos planteados específicamente para los procesos de autoevaluación universitaria y calidad están en el documento "Guía Metodológica para adelantar la Autoevaluación Institucional" (6 objetivos). Se manejan objetivos mas específicos para la acreditación de programas académicos, plasmados en otro libro institucional (7 objetivos)
2	Proceso de Autoevaluación	Los procesos de Autoevaluación están basados en los Lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación. El proceso de Autoevaluación busca identificar fortalezas y detectar las debilidades con miras a establecer programas de fortalecimiento y planes de mejoramiento, consolidando el hecho que la Universidad continúe ofreciendo servicios de alta calidad académica, humana, social y cristiana, característica tipificante de la Universidad desde su fundación.
3	Responsabilidades	Para el proceso de autoevaluación institucional se designo a un Jefe de Acreditación, quien depende directamente del Rector de la Universidad y de las decisiones del Comité Directivo de Acreditación (Directivos Institucionales y representantes de los diferentes estamentos (10)), este coordinador es el encargado de organizar, consolidar y gestionar todo el proceso de acreditación en la Universidad, para ello cuenta con coordinadores de acreditación en cada facultad, quienes a su vez gestionan la recopilación, la documentación de la información, el seguimiento y apoyo al programa evaluación institucional. La acreditación institucional es función de la Vicerrectoría Académica con apoyo del Jefe de Acreditación e igualmente con sus coordinadores logísticos.
4	Estructura Orgánica	Ubicado en un 3er nivel dentro de la estructura orgánica de la Universidad así: Consejo Directivo - Rector - Jefe de Acreditación (Nivel Asesor). El Comité Directivo de Acreditación es la máxima instancia de dirección del proceso y se encuentra a nivel de Dirección (Nivel 1 del organigrama)
5	Filosofías o herramientas	Para el proceso de autoevaluación y acreditación, la Universidad se alinea con los parámetros del CNA, los cuales son expuestos en lenguajes propios, publicados en librillos de consulta y guía de los colaboradores de proceso de acreditación. Se formalizó al interior de la Universidad un esquema procedimental básico y las metodologías de trabajo apropiadas para la Institución. Utilizan herramientas tales como encuestas, estadística, trabajos grupales y métodos de recolección de la información.

Referencia de Análisis		Universidad de La Salle Contacto: Dr. Hugo Parra Coordinador de Acreditación de la Facultad de Sistemas de Información
6	Proyectos de Mejora	Los planes de mejora siempre deben ir articulados al Plan Institucional de Desarrollo. El decano realiza una revisión dentro de su facultad (análisis situación actual) y una ponderación, genera unos planes de acción, se presentan a la dirección, después de discutidos y aprobados son ejecutados, con seguimiento a resultados alcanzados. Se manejan dentro de la Universidad tres tipos de planes de mejora: de mejoramiento estructural, sostenibilidad de las fortalezas y crecimiento continuo.
7	Indicadores	Los indicadores básicos son los propuestos dentro de los lineamientos del CNA, además se fijan según los planes de mejora propuestos. Son determinados según el plan a evaluar con sus responsables. La aprobación del uso de los indicadores y su pertinencia, es responsabilidad del Rector o Vicerrector Académico.
8	Capacitación	La Universidad con el cargo de Jefe de Acreditación busca una homogeneidad en los grupos de trabajo de acreditación y autoevaluación, es el encargado de explicar las dimensiones del proceso y orientar a cada uno de los coordinadores en la labor que se le asigna. Los Decanos de cada Facultad son los encargados de realizar una evaluación de cada uno de sus programas y junto con los coordinadores de acreditación establecen aspectos débiles y fortalezas, que son el insumo de la elaboración de los planes de mejoramiento.
9	Aportes	Nueve (9) Programas acreditados y procesos adelantados de acreditación de otros programas académicos y acreditación institucional.
10	Proyección a futuro	Mantenimiento de la acreditación y mejora en la calidad educativa ofreciendo servicios de alta calidad académica, humana, social y cristiana.

Fuente: El Autor

Tabla No. 9: Consolidado entrevista del Colegio Emilio Valenzuela

Referencia de Análisis		Colegio Emilio Valenzuela Contacto: Ing. Luis Alexander Gerena Coordinador de Calidad
1	Objetivos	La Junta Directiva, junto con las observaciones, propuestas y resultados de gestión del Rector del Colegio, son los encargados de la formulación de su proyecto de desarrollo. Su direccionamiento estratégico se encuentra formulado hasta el año 2,008 llamado el Plan Águila (que se divide en tres fases de cambio y renovación). Este plan de direccionamiento parte de la identificación clara de su visión en el lapso de tiempo definido para el desarrollo del plan (cinco objetivos visionales), de ellos se desprenden unos objetivos estratégicos (seis) y unos objetivos de calidad (tres), claramente identificado en sus seis 6) procesos establecidos en su mapa.
2	Proceso de Autoevaluación	El sistema de calidad proporciona información referente a su gestión y desarrollo, permitiendo como símil en las entidades de educación, desarrollar sus procesos de autoevaluación institucional, bajo el ítem de revisión por la dirección y procesos de auditorias, tanto internas como externas. Los procesos integrados del colegio proporciona información de gestión que resaltan la autoevaluación tanto académica (procesos misionales o del core) como la autoevaluación administrativa (de dirección y soporte).
3	Responsabilidades	Se cuenta con un grupo de trabajo inter-departamental para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, encabezado por el Rector del colegio y el Coordinador de Calidad, y el apoyo de los docentes de planta, y del personal administrativo. De resaltar en este proceso de gestión de la calidad, el fomento de su cultura de la calidad al interior de la institución, se pretende interiorizar los objetivos y rumbos que tiene el Colegio en sus procesos de desarrollo, concientizando e involucrando a todo el personal de la institución en el desarrollo de su sistema de gestión.
4	Estructura Orgánica	Ubicado en un 2do nivel dentro de la estructura orgánica del Colegio así: Consejo Directivo - Rector y Coordinador de Calidad , desplegando el equipo de trabajo en las diferentes coordinaciones del colegio y personal de apoyo
5	Filosofías o herramientas	Su sistema de gestión de la Calidad esta montado bajo la filosofía de las normas ISO 9000:2000, y en la actualidad se encuentran desarrollando un sistema de Calidad en la Gestión o Modelo de Excelencia, bajo los enfoques del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Su principal filosofía de gestión es el fomento de una cultura organizacional comprometida, responsable y participe del desarrollo de calidad y excelencia.

Referencia de Análisis		Colegio Emilio Valenzuela Contacto: Ing. Luis Alexander Gerena Coordinador de Calidad
6	Proyectos de Mejora	Sus proyectos y planes de mejora están vinculados a los planes de acción formulados en su Direccionamiento Estratégico. Estos planes de acción están guiados por los objetivos del colegio (Estratégicos y de Calidad). El déficit en los avances de cada plan de acción y sus respectivos resultados, identificados en cada uno de sus indicadores de gestión, generan en cada responsable de proceso la necesidad de formular sus planes de mejora respectivos, con la tutoría de la dirección del sistema de gestión de la calidad.
7	Indicadores	El Colegio cuenta con un aproximado de cuarenta y ocho (48) indicadores de gestión, formulados para cada meta o plan de acción propuesto a la consecución de sus objetivos estratégicos, de calidad y el logro de los misionales. Los indicadores están repartidos en sus seis procesos identificados. El indicador es identificado y expuesto por cada proceso, para cada meta o plan de acción, en relación a su respectivo objetivo, formulando la manera de medición y control, la frecuencia de medición y un cuadro de avance de resultados obtenidos, todo dentro de su resumen de direccionamiento estratégico.
8	Capacitación	En el inicio de su proceso de gestión el Colegio fomenta al interior de la Institución las explicaciones y adaptaciones respectivas del direccionamiento estratégico formulado, la forma y procesos a seguir, con el ánimo de que todo el talento humano lleve a cabo sus actividades en un mismo sentido. Se han desarrollado explicaciones muy didácticas y novedosas en la manera como se adapta el proceso de gestión de calidad, ya que se identificaron problemas en la adopción de conceptos por parte de los docentes y personal académico, pues no acogían la parametrización de sus procesos de educación.
9	Aportes	El Colegio se encontraba atravesando por situaciones económicas graves, a punto del cierre definitivo. Su proceso de gestión ha dado un resurgir al colegio, incrementando su número de alumnos, alcanzando un punto de equilibrio esperado por mucho tiempo, logrando la certificación NTC ISO 9001:2000, reconocimientos en premios a la excelencia en el sector educativo y postulándose al Premio Colombiano a la Calidad en la Gestión. Los alumnos y padres de familia han identificado avances significativos en la calidad de los servicios y se han desarrollado progresos significativos en sus procesos de diseño curricular. Su cultura organizacional se ha mejorado y reforzado durante todo el proceso
10	Proyección a futuro	Cumplir a satisfacción su plan de direccionamiento Águila 2008, el logro del galardón al premio a la excelencia, el mantenimiento de su sistema de gestión, la recuperación económica total y su reconocimiento nacional e internacional en su desarrollo educativo.

Fuente: El Autor

Tabla No. 10: Consolidado entrevista de la Universidad de los Andes

Referencia de Análisis		Universidad de los Andes Contacto: Dra. Claudia Velandia Dirección de Planeación y Evaluación
1	Objetivos	Los objetivos de la Universidad; incluidos los de calidad, son expuestos en el Plan de Desarrollo, elaborado diligentemente mediante un proceso de evaluación de logros de los planes anteriores, proyectos y decisiones del consejo directivo.
2	Proceso de Autoevaluación	El proceso de Gestión de la Calidad y Autoevaluación tiene el mismo concepto. La Universidad tiene conformado un Departamento de acompañamiento y gestión de las actividades referentes al aseguramiento de la calidad, con procedimientos de recolección de datos, que determinan criterios de evaluación para desarrollar los procesos de mejoramiento, buscando, más que el cumplimiento de parámetros de calidad, la excelencia en sus actividades de educación y soporte.
3	Responsabilidades	La Dirección de Planeación y Evaluación de la Universidad es la encargada de acompañar el proceso de gestión, la cual tiene como función principal la de asesoramiento en los sistemas de acreditación y seguimiento a los indicadores de gestión de la Universidad, monitoreando así el funcionamiento de las diferentes unidades y fomentando los procesos de mejora. La dirección conformada por una Directora de Departamento y ocho colaboradores, encargados de la consolidación y análisis de dichos indicadores e informes y realizar los procesos de acompañamientos a las diferentes unidades.
4	Estructura Orgánica	Ubicado en un 4° nivel de la estructura orgánica así: Consejo Directivo - Comité Ejecutivo - Rector - Dirección de Planeación
5	Filosofías o herramientas	El Sistema de Gestión sigue el enfoque de la autoevaluación, con las herramientas suministrada en los lineamientos de acreditación dados por el CNA, y en el caso de la Facultad de Administración lineamientos dados por organismos internacionales para Acreditación (European Foundation for Management Development y la Association of MBAs). Tiene un manejo estándar de indicadores y un soporte tecnológico dado en tres programas informáticos para el manejo de la información, además de las herramientas básicas de Office

Referencia de Análisis		Universidad de los Andes Contacto: Dra. Claudia Velandia Dirección de Planeación y Evaluación
6	Proyectos de Mejora	La directrices de gestión las dictamina el plan de Desarrollo Integral de la Universidad (Objetivos), de acuerdo a esos objetivos se desarrollan una serie de indicadores, que al ser analizados en el Departamento de Planeación, se pueden o no generar no conformidades, que son expuestas a los responsables de las unidades o departamentos analizados, siendo en la Unidad o departamento donde se generan los planes de mejoramiento, cuya efectividad de la acción es nuevamente estudiada por medio de los indicadores.
7	Indicadores	La Universidad para la formulación y gestión de los objetivos se utiliza una herramienta denominada SAC, que indica la formulación desde tres puntos fundamentales de referencia, la norma; el estándar; la misión (Organizacional - Filosofía), basado en estos criterios se realiza un revisión bibliográfica, se hace una formulación de indicadores, se despliegan a las diferentes unidades para su estudio, al ser analizadas y aceptadas en dichas unidades se devuelven a planeación quien los presenta al consejo académico, quien a su vez lo remite al consejo superior quien aprueba los indicadores. Se manejan un promedio de 65 indicadores de gestión para garantizar el cumplimiento de 7 Objetivos, 33 Sub-objetivos y alrededor de 90 estrategias.
8	Capacitación	La Universidad cuenta con personal experto en autoevaluación, en las diferentes unidades académicas y facultades que conocen del manejo y desarrollo de los sistemas de acreditación y gestión de la calidad del sistema educativo, por lo cual se convierte en una ventaja competitiva que desplaza posibles programas de capacitación. Llegado el caso se generan acompañamientos en casos puntuales por parte de la Dirección de Planeación o el apoyo mismo de otras unidades académicas con las competencias del caso.
9	Aportes	La Universidad tiene en la actualidad 18 de los 26 programas académicos acreditados, cuenta con una de las acreditaciones institucionales mas largas en el país (9 años), adelanta el proceso de acreditación internacional de la facultad de administración. Cada unidad académica maneja los procesos de acreditación dentro de su sistema de gestión. Los sondeos de satisfacción de los estudiantes han generado resultados positivos.
10	Proyección a futuro	Terminado los procesos de acreditación académica, la Universidad proyecta la implementación de un sistema de gestión ISO para las operaciones administrativas, complementando las que aseguran la excelencia académica.

Fuente. El Autor

Tabla No. 11: Consolidado entrevista del Hotel Bogotá Plaza

Referencia de Análisis		Hotel Bogotá Plaza Contacto: Ing. Maria Fernanda Velásquez Facilitadora de Gestión de la Calidad
1	Objetivos	El direccionamiento estratégico del Hotel parte de un análisis de la situación actual, realizada aproximadamente hace cinco años, desarrollado por una nueva administración. Este direccionamiento se proyecta hasta el año 2008, dentro del cual se establece la implementación del sistema de gestión de la calidad en lineamiento con la norma ISO 9000. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) propone unos objetivos claros (cinco objetivos), que apuntan a medir las falencias encontradas en el análisis y de allí generar los planes de acción. Los objetivos están en concordancia con la política de la calidad, cuyas directrices son los requisitos del cliente, el compromiso de los proveedores y el desarrollo personal y laboral de los asociados (Talento Humano). A su vez estos cinco objetivos se traducen en metas específicas par cada uno de los procesos definidos en el mapa de procesos.
2	Proceso de Autoevaluación	Dentro de las herramientas principales para medir la eficacia del SGC se encuentran la medición de la satisfacción del cliente, a través de las encuestas y la contratación de una empresa que maneja la figura de cliente incógnito; las auditorias internas de calidad; y la revisión trimestral por parte de la dirección. Adicionalmente se reciben dos auditorias externas al año para el SGC y ahora, una vez certificados con la norma de categorización de estrellas, se recibirá una visita anual por parte del ente certificador. Cabe notar que el alcance del SGC cubre todos los procesos del Hotel.
3	Responsabilidades	El sistema de Gestión de la Calidad es un trabajo conjunto de todos los asociados, organizados en Equipos de Mejoramiento por Procesos (EMP), liderados por un dueño de proceso, escogido por el comité de calidad. Este comité lo conforman los principales jefes de área (La Dirección del Hotel). La implementación y sostenimiento del SGC, en términos de orientación, está a cargo del Responsable por Parte de la Dirección, es decir, la Directora de Gestión de la Calidad.
4	Estructura Orgánica	Ubicado en un 3er nivel dentro de la estructura orgánica del Hotel así: Junta Directiva – Gerencia General – Dirección de Gestión de la Calidad, se ubica como un staf de la Gerencia General, sin embargo, contablemente es un área, conformada por dos personas, la Directora y la Facilitadora
5	Filosofías o herramientas	El Hotel Bogota Plaza guía su SGC bajo los lineamientos de la norma ISO 9001. Se ha empeñado en fortalecer otros requisitos del sector y de allí la implementación de la NTSH006 (categorización de Hoteles por estrellas), el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (decreto 3075) y la implementación del Plan HACCP (decreto 60) para asegurar la inocuidad de los alimentos ofrecidos. De otro lado cumple estándares internacionales de la cadena SUMMIT como único representante en Colombia. Se cuenta con herramientas informáticas para la operación y administración de los procesos, tales como: Software Fidelio, Micros, Sales and Catering. Para el control documental se ha dispuesto una red informática interna (Intranet).

Referencia de Análisis		Hotel Bogotá Plaza Contacto: Ing. Maria Fernanda Velásquez Facilitadora de Gestión de la Calidad
6	Proyectos de Mejora	Los planes de acción de mejora son el resultado del análisis de causa de una no conformidad (interna, de cliente o de auditoria), los cuales son discutidos y aprobados en los diferentes Equipos de Mejoramiento de Proceso y liderados por el Dueño respectivo. Cuando hay decisiones que requieren la aprobación de la gerencia, especialmente nuevas inversiones y afines, los dueños de proceso consultan al Gerente en las sesiones de equipo, particulares o de Revisión por Parte de la Dirección.
7	Indicadores	Los indicadores de gestión se establecieron para medir el objetivo de cada uno de los procesos; fueron diseñados en los equipos de mejoramiento con el apoyo de la Directora y Facilitadora del SGC. Existen entre uno y dos indicadores por proceso y los procesos descritos en el mapa suman aproximadamente dieciocho. Sin embargo algunos de ellos son de carácter cualitativo, que miden la eficacia de los planes de mejora
8	Capacitación	Existe un programa de capacitación anual para los conceptos relacionados con el SGC, liderado por Gestión de la Calidad y dirigido a la totalidad de los asociados (incluidos outsourcing). Igualmente, existe un Programa de Formación para cada uno de los cargos, definido en su perfil competitivo, liderado por Talento Humano y dirigido a los asociados que ingresan al hotel.
9	Aportes	Principalmente el SGC ha generado la estandarización de los procesos, la cultura organizacional de cumplir los requisitos pactados con el cliente y superar sus expectativas. Ha fortalecido la misión del hotel enfocada a ser el mas cálido y amable. Ha permitido una organización en la gestión de cada miembro del hotel orientada a mejoramiento continuo. Hacia el exterior ha generado reconocimiento entre los clientes, atracción de clientes nuevos y potenciales. La certificación del SGC es una carta de presentación del Hotel. Así mismo, se ha convertido en ejemplo para el sector hotelero y turístico.
10	Proyección a futuro	Teniendo en cuenta que la filosofía del SGC es el mejoramiento continuo, el Hotel sigue comprometido con el cumplimiento de los requisitos de los clientes, mostrando el aseguramiento de sus productos y servicios, teniendo como base estándares internacionales; ya con el certificado ISO 9001 y la categorización cinco estrellas, ahora busca la certificación ISO 22000 (Sistema de Gestión de Calidad incluyendo la inocuidad de los alimentos) e ISO 14000 (Sistema de Gestión Ambiental)

Fuente: El Autor

Ya con los datos obtenidos de las entrevistas, se sigue con la extracción de unas conclusiones pertinentes para el presente trabajo, que resalten el propósito de realización de esta referenciación con otros modelos de gestión de empresas de servicio. Para esto se estructura la siguiente tabla resumen de conclusiones de las entrevistas, en la cual se pondera según el concepto que tiene el autor sobre la aplicabilidad de dichas conclusiones y herramientas utilizadas en estas organizaciones en la Universidad de América.

Los criterios de ponderación establecidos en este análisis son:

- Facilidad de implementación
- Adaptación dentro de la cultura organizacional
- Beneficios en su aplicación
- Logro de un modelo ideal
- Conveniencia con referencia a la inversión

Estos criterios tienen una ponderación de 1 a 5, donde uno (1) es la menor correspondencia al criterio establecido para el análisis y cinco (5), la mayor correspondencia.

Los resultados consolidados del análisis se presentan a continuación:

Tabla No. 12: Conclusiones del procesos de referenciación

No.	Conclusiones	Criterios a considerar					Total ponderado
		Facilidad de implementación	Adaptación dentro de la cultura organizacional	Beneficios en su aplicación	Logro de un modelo ideal	Conveniencia en referencia a la inversión	
1	Los objetivos de calidad deben tomarse de los planteados por la alta dirección descritos en su Plan de Desarrollo.	5	4	4	3	5	1200
2	Los objetivos se definen de manera particular para los procesos de autoevaluación.	2	2	5	5	5	500
3	El despliegue de los objetivos en toda la institución es tarea imprescindible	3	2	5	5	5	750
4	Los planes de acción son referenciados por el plan de desarrollo definidos por la alta dirección y los planes de mejora son responsabilidad de los dueños de proceso	3	3	4	4	5	720
5	Los planes de acción son referenciados de un análisis de la situación actual y sus planes de mejora son decididos en conjunto por la dirección y los dueños de proceso	2	3	5	5	5	750
6	Las herramientas de CNA se pueden tomar como el modelo de autoevaluación de	4	3	3	3	5	540

No.	Conclusiones	Criterios a considerar					Total ponderado
		Facilidad de implementación	Adaptación dentro de la cultura organizacional	Beneficios en su aplicación	Logro de un modelo ideal	Conveniencia en referencia a la inversión	
	referencia						
7	Las herramientas de la norma ISO pueden ser la base de un modelo de autoevaluación.	3	3	4	3	5	540
8	Se puede referenciar de modelos de autoevaluación internacionales para el modelo de la Universidad.	2	2	3	3	3	108
9	Una adopción de conceptos básicos tanto del CNA como de ISO, pueden ser útil para el desarrollo de la herramienta del modelo de autoevaluación.	3	2	5	5	4	600
10	La estructura de un departamento de planeación es importante, con dependencia a la Rectoría o una de las Vicerrectorías de la Universidad.	4	4	4	4	5	1280
11	Los responsables del proceso de autoevaluación y de gestión de un sistema de calidad deben funcionar como facilitadores del proceso, con conocimiento de los conceptos de dichos modelos.	3	3	5	4	4	720
12	El trabajo en equipo de las diferentes unidades es factor clave en el éxito de un proceso de autoevaluación. (Equipos de Mejoramiento)	2	3	5	5	5	750
13	Los indicadores pueden ser tomados de la referencia dada por el CNA.	3	3	4	4	4	576
14	Los indicadores parten de la definición de los objetivos de calidad y estratégicos.	4	4	5	5	4	1600
15	El proceso de formulación de los indicadores es resultado de trabajo en conjunto entre los dueños de proceso y la dirección.	3	3	4	5	4	720
16	Los procesos de auditorías internas, así como el manejo de indicadores, son herramientas importantes dentro de un modelo de autoevaluación.	3	3	5	5	4	900
17	Se recomienda el desarrollo de un sistema de información para la captura de datos e información de las diferentes dependencias y procesos.	3	3	5	4	3	540

No.	Conclusiones	Criterios a considerar					Total ponderado
		Facilidad de implementación	Adaptación dentro de la cultura organizacional	Beneficios en su aplicación	Logro de un modelo ideal	Conveniencia en referencia a la inversión	
18	El Desarrollo de procesos de capacitación de los diferentes responsables en el sistema de autoevaluación es importante para su comprensión, adaptación y desarrollo.	4	5	5	5	3	1500
19	La certificación o acreditación son las proyecciones que debe tener el sistema a futuro.	3	3	5	3	3	405

Fuente: El Autor

Según esta tabla, se puede afirmar a criterio del autor que de las conclusiones obtenidas de las entrevistas, tiene mayor factibilidad de aplicación, en cuanto a su cultura y beneficio, en la Universidad de América, según el puntaje, las siguientes afirmaciones:

1. Es conveniente que los indicadores se establezcan partiendo de la definición de los objetivos de calidad y estratégicos, para ser aplicados al interior de los procesos de la Universidad.
2. Es conveniente desarrollar procesos de capacitación a los diferentes responsables del Sistema de Autoevaluación para lograr una correcta comprensión, adaptación y desarrollo y que permita el logro de resultados favorables para la Universidad.
3. Es conveniente estructurar un departamento de planeación y que su funcionamiento tenga dependencia directa a la Rectoría o una de las Vicerrectoría de la Universidad. Se puede adaptar a lo que hoy se llama Sistema de Evaluación Universitario (SEU)
4. Es conveniente desarrollar procesos de auditorías internas y manejo de indicadores, como herramientas importantes dentro del modelo de autoevaluación y gestión de la Calidad.

Otras conclusiones que obtuvieron valores menores de ponderación, pero no por ello menos importantes son:

- a. Es importante que los objetivos institucionales, estratégicos y/o de calidad sean desplegados en toda la institución, para su comprensión y direccionamiento.
- b. Es importante que los planes de acción sean referenciados de un análisis previo a la situación actual y sus planes de mejora son decididos en conjunto por la dirección y los dueños de proceso.
- c. Es importante fomentar el trabajo en equipo de las diferentes unidades de la Universidad, asemejando la formación de Equipos de Mejoramiento.
- d. Es importante que los responsables del proceso de autoevaluación y de gestión de un sistema de calidad sean facilitadores del proceso, con la competencia necesaria para capacitar sobre los conceptos básicos de dichos modelos.

- e. Es importante adoptar conceptos básicos de modelo como los del CNA, de la ISO 9001:2000 o cualquier otro modelo que se le aplique, que permita el desarrollo de sistemas de autogestión y aseguramiento de la calidad del producto y/o servicios.

6. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN UNIVERSITARIO

En cumplimiento de lo planteado en los objetivos de este trabajo y dando respuesta al propósito principal, en este capítulo se realiza la formulación de la posible estructura del SEU, incluyendo en este los conceptos de autoevaluación y gestión de la calidad, para ello, se hace necesario establecer el diseño del sistema, los pasos del desarrollo del sistema, incluyendo en él, los responsables y operacionalización del mismo a consideración por el autor.

Para esto, y teniendo en la cuenta los planteamientos analizados en los capítulos anteriores, se toma como base para la formulación de la estructura del SEU, las normas ISO, en especial la 9001, los modelos de autoevaluación como los planteados por el CNA y modelos europeos como el modelo de Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA). Estas guías se toman porque a consideración del autor abarcan todos los procesos de manera global, en pro de la garantía de condiciones de servicio de calidad y excelencia; los conceptos planteados por estas guías no se tomarán de manera literal, ya que se pretende aplicar de forma particular para la Universidad de América; además que no se excluirán otros modelos de gestión que le puedan aplicar al sistema.

Para poder determinar cual debería ser la estructura del SEU, es necesario establecer cual es el modelo operativo del mismo en la Universidad de América, determinando su propósito y alcance, es por lo cual a continuación se esquematiza como sería su funcionamiento y modelo de gestión y autoevaluación.

Partiendo de los antecedentes del sistema, los propósitos de implementar un sistema de autoevaluación y la propuesta de incluir elementos al SEU de gestión de calidad como los propuestos en el modelo ISO 9001 en su enfoque al cliente, se estructura el siguiente modelo del Sistema de Evaluación Universitario de la Universidad de América que atendería como propósito:

- Desarrollar un proceso educativo y social enmarcado en trazos de excelencia, de calidad académica y procesos de superación y mejoramiento.
- Desarrollar programas de excelencia enfocados a dar respuesta a las necesidades y requisitos de los clientes del servicio.
- Fortalecer y acentuar los propósitos enmarcados por los fundadores y directivas de la Universidad hacia el interior de la misma, de la razón de ser de la Universidad de América.
- Perfeccionar y mejorar continuamente cada uno de los procesos de la Universidad, sus contenidos y planes académicos de los diferentes programas de la Universidad.
- Armonizar y facilitar las labores entre los diferentes procesos de la Universidad en favor al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- Ser la plataforma de desarrollo personal y profesional en conjunto, del talento humano de la Universidad, generando procesos de desarrollo innovador, intelectual y cultural a favor a la misión y visión institucional.

- Presentar a la sociedad un enfoque sistémico y de desarrollo constante de autoevaluación que demuestre su compromiso con la mejora continua y el desarrollo de un servicio que cumple con las necesidades de sus clientes.
- Realizar procesos de autogestión y mejoramiento que den a la dirección institucional herramientas de planeación en la definición de nuevas metas y objetivos, que conlleven al logro de la excelencia y el desarrollo competitivo en el mercado de servicios educativos y contribución social de Colombia.

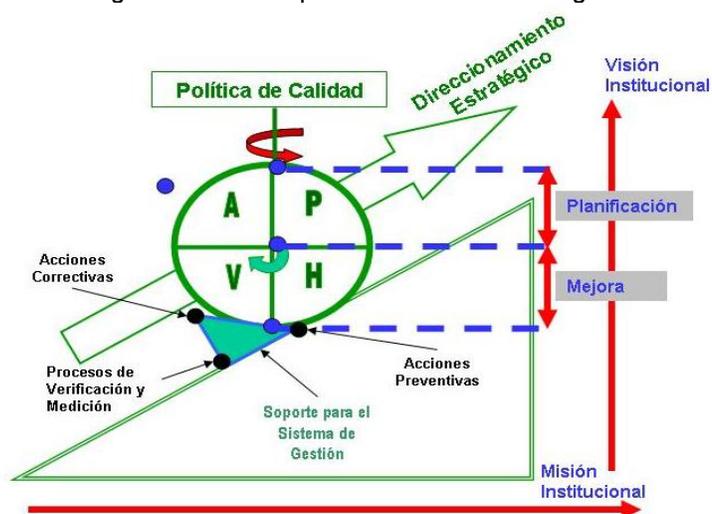
Estos propósitos del SEU, deben ser el resultado de un proceso comprometido y de esfuerzo en común de todos los miembros de la comunidad universitaria, para ello se propone un modelo de gestión del Sistema que respondería a la consecución de dichos propósitos, no basándose únicamente en el desarrollo de un proceso de autoevaluación, sino de gestionar a través de él, actividades y procesos de mejoramiento al interior de la Universidad.

6.1. MODELO PROPUESTO:

La base fundamental de modelo que se propone para el SEU, es el ciclo Deming, la satisfacción de los requisitos de los clientes y el desarrollo de un enfoque por procesos al interior de la Universidad de América, que partiendo de un direccionamiento estratégico, fija metas y objetivos a alcanzar por el SEU y por cada uno de los procesos tanto académicos como administrativos de la Universidad.

El ciclo Deming, como fundamento del modelo de gestión de la Calidad ISO 9001:2000, y como base de esta propuesta académica, se tuvo en cuenta ya que su enfoque busca la mejora continua, y mediante su eficaz aplicación, lleva a la consecución de resultados positivos que permiten alcanzar lo propuesto en la visión institucional. El siguiente esquema expresa gráficamente su interpretación.

Figura No. 5: Interpretación círculo Deming



Fuente: El Autor

El diseño del Sistema de Evaluación Universitaria, como proceso de autoevaluación y promotor de una gestión de calidad que propende por la mejora continua, tendría una serie de acciones tales como:

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

Actividades:

- Definir los objetivos y metas a alcanzar por la Universidad
- Liderar, comprometerse y participar activamente en el proceso de Evaluación Universitario
- Guiar los procesos enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes de la Universidad.
- Comunicar y dar las orientaciones a la participación en el SEU
- Retroalimentar sus decisiones a los resultados obtenidos en el proceso de Autoevaluación
- Crear un ambiente que promueva la participación de toda la comunidad universitaria en el SEU.
- Proveer de la estructura y recursos necesarios para el desarrollo del sistema de evaluación.

2. DESARROLLO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN UNIVERSITARIA:

Esta acción esta enfocada a la operacionalización como tal del SEU, en la consecución de los resultados, para ello se definieron una serie de fases tales como:

Fase 1: PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA

Actividades:

- Establecer valores, criterios y principios
- Establecer los objetivos generales del proceso de autoevaluación
- Definir la estructura del Sistema de Evaluación
- Identificación de los Procesos e Interacciones de la Universidad
- Alineación del proceso con la Planeación Estratégica de la Universidad

Fase 2: SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA Y ENTRENAMIENTOS

Actividades:

- Socializar la estructura del Sistema, los objetivos y las metodologías a desarrollar
- Obtener los compromisos de la comunidad universitaria y los integrantes del Sistema
- Entrenar y capacitar a los integrantes del Sistema

Fase 3: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Actividades:

- Establecer las fuentes de información
- Definir los medios y métodos de recolección de información
- Recolección y tabulación de Información

Fase 4: ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA

Actividades:

- Revisión de la Información
- Discusiones y análisis de los diferentes grupos de trabajo
- Redacción de Conclusiones de la situación actual
- Propuestas de mejoras y planes de acción

Fase 5: ENTREGA Y SOCIALIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Actividades:

- Entrega de documento de evaluación
- Discusión de las propuestas entre los dueños de proceso
- Destinación de recursos
- Puesta en marcha de las propuestas

Fase 6: CONTROL Y SEGUIMIENTO

Actividades:

- Verificación de la ejecución de las propuestas
- Control de procesos de mejora
- Toma de datos y resultados de las propuestas
- Informe de seguimiento

Fase 7: AJUSTES Y MEJORAS

Actividades:

- Análisis de los datos e información recolectada en el control y seguimiento de las propuestas
- Comités de trabajo con los dueños de procesos afectados
- Acciones Preventivas y Correctivas a las propuestas de mejora
- Ejecución de los ajustes o mejoras
- Informe al comité rector de evaluación

3. CONSECUCIÓN DE RESULTADOS

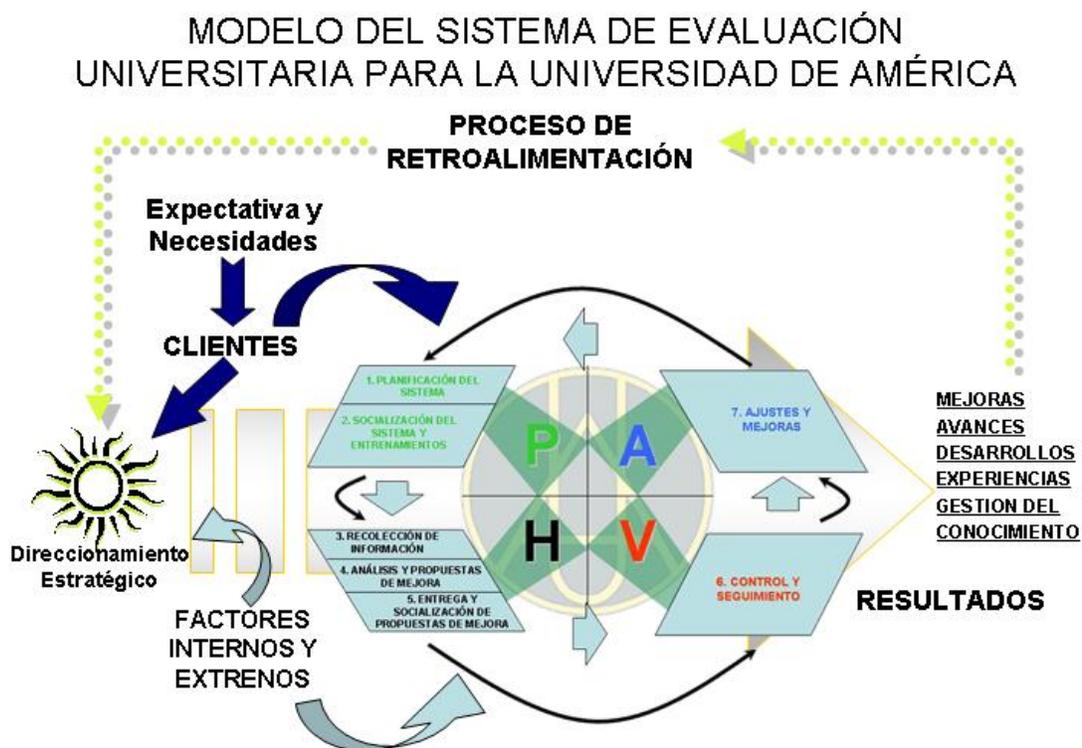
La salida del sistema es la consecución de resultados específicos, resultados concebidos en la fase planeación. Se elabora un documento resumen que recoja el desarrollo de las actividades realizadas, evaluando los objetivos propuestos y comparándolos con los resultados obtenidos. El documento muestra la eficacia y eficiencia del sistema, recopilando información sobre los resultados generados por el sistema y los recursos invertidos para la consecución de los mismos.

4. RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA:

Con el documento final, las conclusiones y recomendaciones incluidas en el, éste será insumo en la toma de decisiones de la Dirección General de la Universidad, estableciendo los propósitos y correcciones de un nuevo ciclo del sistema, la idea fundamental de este procesos es cerrar nuevamente el ciclo de calidad en pro a la consecución de la visión de la Universidad.

El modelo propuesto para este proceso de Evaluación Universitaria, comprendería los elementos descritos anteriormente como se esquematiza en la siguiente gráfica:

Figura No. 6. Modelo del Sistema de Evaluación Universitaria



Fuente: El Autor

6.2. OPERACIÓN DEL SISTEMA

6.2.1. Direccionamiento Estratégico:

El modelo que se presenta en este trabajo tiene su soporte en el Direccionamiento Estratégico de la Universidad. Las evaluaciones y enfoques que permitan su estructuración son labores propias de la alta dirección de la Universidad, sin embargo con el fin de añadir un valor agregado a este trabajo, se presenta la esquematización de manera académica del enfoque estratégico, partiendo de lineamientos institucionales.

Este enfoque estratégico es el punto de partida del funcionar del modelo de autoevaluación propuesto, ya que es allí donde se fijan los objetivos del modelo y las metas a alcanzar por el mismo.

Los parámetros o criterios, guía para el desarrollo de un enfoque estratégico en la Universidad, estarían explícitos en los planes de desarrollo, la planeación realizada para determinado período de tiempo y el Plan Educativo Institucional, cuya formulación se realiza con base en la misión, la visión, los objetivos y las políticas de la Universidad y su gestión directiva.

El paso preliminar que debe enfocar un direccionamiento estratégico, es definir un nivel competitivo para la Universidad, en un corto, mediano y largo plazo, es decir establecer a donde queremos llegar, para así formular las estrategias y los planes de acción específicos.

Responder preguntas enfocadas a cuáles son nuestros servicios, a donde queremos llegar y qué se desea alcanzar y lograr, son base para estructurar los objetivos estratégicos de la Universidad.

Siguiendo con esto, la primera guía a tenerse en cuenta, es el Plan de Desarrollo de la Universidad, el cual para un período entre el 2006 y el 2011, propone unas acciones enfocadas a:

1. Una reorganización Estructural
2. Un programa de inversiones enfocados al desarrollo de:
 - a. La Informática
 - b. La Planta Física
 - c. Transformación de la Biblioteca
 - d. Afianzamiento de la Autoevaluación
 - e. Equipamiento y Bienestar
 - f. Tarea Editorial e Investigativa. Reglamentos

Los lineamientos del Plan Educativo Institucional guían la interpretación del enfoque estratégico de la Universidad con base en planteamientos como.

Misión:

“La Universidad de América tiene como Misión, impartir docencia, adelantar investigaciones y hacer labor de extensión universitaria y educativa.

La labor educativa, científica y cultural de la Universidad de América atiende y atenderá al respeto de la dignidad humana, a la defensa de la libertad responsable, al culto de los valores del espíritu, a los dictados de la ciencia y de la cultura y a los postulados de la civilización cristiana.”

Visión:

“LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA ENGLOBA LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

Despertar en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento que tiene en cuenta la universalidad de los saberes y las características de las formas culturales existentes en el país.

Formar integralmente a los educandos en los valores de la responsabilidad personal, de la ética profesional, del civismo y de la solidaridad social.

Propiciar una educación equilibrada que ofrezca a todos los alumnos los medios para desarrollar armónicamente su inteligencia, su voluntad, su vida espiritual, su sociabilidad, su sentido ético y estético y su equilibrio físico.

Cuidar que la educación superior se desarrolle dentro de criterios éticos que garanticen el respeto a los valores del ser humano y de la sociedad.

La gestión universitaria aspira a caracterizarse por un sostenido esfuerzo en favor de la calidad, tanto en lo referente a la preparación académica como a la formación de la persona como tal, con su capacidad de pensar, de comprender y de actuar benéficamente para sus semejantes.”

Objetivos:

- *Contribuir a la organización y al progreso de la educación colombiana.*
- *Ofrecer y adelantar programas de educación superior en las modalidades de pregrado, postgrado y educación continuada.*
- *Desempeñarse en otras modalidades y niveles educativos que sean resultado del progreso de la ciencia, de la cultura, de la innovación educativa y que la ley autorice.*
- *Despertar en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal en un marco de libertad de pensamiento que tiene en cuenta la universalidad de los saberes y las características de las formas culturales existentes en el país.*
- *Formar integralmente a los educandos en los valores de la responsabilidad personal, de la ética profesional, del civismo y de la solidaridad social.*
- *Propiciar una educación equilibrada que ofrezca a todos los alumnos los medios para desarrollar armónicamente su inteligencia, su voluntad, su vida espiritual, su sociabilidad, su sentido ético y estético y su equilibrio físico.*
- *Cuidar que la educación superior se desarrolle dentro de criterios éticos que garanticen el respeto a los valores del ser humano y de la sociedad.*

Como cuarto factor importante, para la descripción del enfoque estratégico, es el enfoque al cliente y la satisfacción de sus necesidades, por lo cual dentro del desarrollo de este paso, es necesario realizar un estudio de los clientes, sus expectativas y sus necesidades, así mismo la definición exacta del alcance, características y componentes del servicio prestado por la Universidad.

Resumiendo el proceso:

Figura No. 7: Proceso de Planeación estratégica



Fuente: El Autor

En conclusión y de manera particular para este trabajo académico y sin afirmar que esta interpretación es fiel al pensamiento de las directivas de la Universidad, se extraen algunos conceptos fundamentales, como la interpretación de los objetivos estratégicos que la Universidad y que de ellos se desprendan los lineamientos para el proceso de autoevaluación de la Universidad.

Enfoques de la estrategia Institucional (Ejercicio Académico):

Tabla No. 13: Enfoque Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VENTAJA COMPETITIVA
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de una excelencia académica que incluye: desarrollo de una educación equilibrada, integrando en el pensum componentes de formación básica, profesional y social, una actualización académica y un diseño curricular pertinente en el tiempo y mercado laboral, para todos los programas 	<ul style="list-style-type: none"> Referenciar el servicio educativo con las necesidades actuales del mercado Estar a la vanguardia en la calidad de servicios educativos.
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar las competencias y habilidades de la labor docente de la Universidad según perfiles profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un cuerpo docente idóneo y acorde a las necesidades de los diferentes programas académicos. Incrementar el capital intelectual de la Universidad
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los proyectos de investigación y posicionarlos dentro de la comunidad educativa y del mercado laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar un desarrollo intelectual para el país. Posicionar los procesos formativos de la Universidad como promotores del desarrollo técnico, social y cultural del país. Cumplir con los requisitos de ley para los procesos de acreditación de programas e institucional.
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar programas culturales y sociales que desarrollen el espíritu universitario y de formación personal de los educandos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener ambientes de trabajos tanto laborales como académicos agradables y amigables, que repercutan en un factor

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VENTAJA COMPETITIVA
	motivacional de permanencia e ingreso a la Institución. <ul style="list-style-type: none"> • Crear factores de recordación y lealtad hacia la institución
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de Servicio a la Comunidad que repercute en establecimiento de relaciones amigables y provechosas con el entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos de recordación de nombre (Universidad de América - Good Will)
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad, para la totalidad de procesos de la Universidad, incluyendo proyectos de acreditación y de sistemas de autoevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de mejora • Afianzar la cultura de calidad • Difundir a la sociedad los procesos de mejora y de calidad (Académica – Administrativa) creando la imagen de excelencia educativa.

Estos lineamientos representan para el proceso de Evaluación Universitario las entradas al modelo, del cual parte todo su desarrollo y parámetros de evaluación y desarrollo de propuestas de mejora.

6.2.2. Desarrollo del Proceso de Evaluación Universitaria

6.2.2.1. Fase 1: Planificación del Sistema

• Valores, Cultura y Principios de la Evaluación Universitaria

La Universidad como una Institución de reconocida trayectoria, ha mantenido durante el transcurso de su existencia una serie de planteamientos e ideales que han propendido por:

- Afianzamiento de las raíces de la nacionalidad colombiana
- Culto del saber y la naturaleza
- Autonomía Universitaria
- Universidad de servicio comunitario
- Dignidad humana y libertad responsable
- Calidad y excelencia Académica

Estos principios propios del actuar de la Universidad durante el transcurso de su historia, se complementarían muy bien, a consideración del autor, con criterios resaltados por el CNA y la ISO 9001, para gestionar procesos idóneos en la consecución de un Sistema de Evaluación Universitaria, acorde a los lineamientos culturales, académicos y administrativos de la Universidad, como son:

Tabla No. 14: Criterios y principios aplicables

Criterios CNA:	Principios ISO 9001
<ul style="list-style-type: none"> • Veracidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo

Criterios CNA:	Principios ISO 9001
• Corresponsabilidad	• Participación de personal
• Idoneidad	• Enfoque Basado en Procesos
• Responsabilidad	• Enfoque de Sistema para la Gestión
• Coherencia	• Enfoque basado en Hechos para la Toma de decisiones
• Transparencia	• Relaciones mutuamente beneficiosas
• Eficacia	• Mejora Continua
• Eficiencia	

Fuente: El Autor

Criterios de actuación que permiten el desarrollo de un proceso benéfico para la Institución que lo implemente y permita a consecuencia de ellos el fortalecimiento de la Institución dentro del marco de la calidad.

• **Objetivos de la Autoevaluación**

Para este trabajo académico se proponen los siguientes objetivos del Sistema de Evaluación Universitario, y dejando en claro que esta afirmación debe ser dada por un proceso concensuado de las Directivas de la Universidad.

Generales:

- ❖ Adoptar el Sistema de Evaluación Universitario, como un mecanismo de autorregulación, para verificar el cumplimiento de la misión, los propósitos, objetivos y metas de la Universidad, bajo el concepto de autoevaluación.
- ❖ Convertir la autoevaluación en una herramienta de análisis que permita desarrollar mecanismos de mejora continua.
- ❖ Garantizar la calidad del servicio educativo y formativo de la Universidad a las partes interesadas, llámense gobierno, sociedad, educandos y demás aplicando mecanismo de control y mejora del servicio.

Específicos

- ❖ Ejercer control sobre los lineamientos centrales de la Universidad, llámense Planeación Estratégica, Plan de Desarrollo, Plan Educativo Institucional y/o de Programas.
- ❖ Conformar grupos participativos de mejoramiento, que afiance el sentido de pertenencia, la inventiva y el desarrollo personal y profesional.
- ❖ Adelantar diagnósticos objetivos de las fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos de la Universidad.
- ❖ Plantear fórmulas de mejoramiento a los diferentes procesos de la Universidad.
- ❖ Implementar planes de mejoramiento continuo en base a la autorregulación y lineamientos Institucionales.
- ❖ Mantener seguimiento y control de los procesos habituales de la Universidad y de los programas de mejora.

- ❖ Utilizar los análisis y resultados del Sistema Evaluación Universitaria como insumo para la determinación de la planeación estratégica, los planes de desarrollo y los planes educativos.

- **Comité de Autoevaluación:**

La dirección de la Universidad, para este proceso de autoevaluación institucional, debe establecer una estructura formal de funcionamiento, en el cual se determinen actividades, competencias, responsabilidades y estatus jerárquico dentro de la institución, para dichos miembros, pues son quienes tendrán la labor de poner en marcha y buscar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

- **Identificación de los Procesos e Interacciones de la Universidad:**

El mapa de procesos de la Universidad, al igual que las interacciones y subprocesos deben ser aprobados por consenso por las directivas de la Universidad, ya que es la representación gráfica de la misma, y que deberá ser de público conocimiento. Parte del desarrollo del Sistema de Evaluación y de la gestión de calidad de la Universidad, partirá del conocimiento, interpretación y adaptación del mapa de procesos, como herramienta de identificación y análisis de los procesos de la cadena de valor para los clientes de la Universidad.

Cuando el se defina el diseño, interpretación y despliegue en subprocesos del mapeo de procesos de la Universidad, este deberá socializarse en toda la comunidad universitaria, a fin de ser reconocido y aceptado, y que por medio de ella, cada integrante la Universidad conozca e interprete su función dentro de la cadena de valor que se le entrega a los cliente de la Universidad.

- **Alineación con la Estratégica**

Ya con los parámetros fijados por el Direccionamiento Estratégico de la Universidad, el siguiente paso es realizar una interpretación de la misma para el funcionamiento del sistema de evaluación, interpretación que debe ser realizada por las directivas del Sistema de Evaluación Universitario y el aval de la Dirección General de la Universidad, un ejemplo para este trabajo académicos de esta interpretación puede ser:

Tabla No. 15: Planteamiento de Objetivos del Sistema de Evaluación

Parámetros	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL SISTEMA
Visión	Desarrollo de una excelencia académica que incluye: desarrollo de una educación equilibrada, integrando en el pensum componentes de formación básica, profesional y social, una actualización académica y un diseño curricular pertinente en el tiempo y mercado laboral, para todos los programas	Establecer mecanismos que aseguren el desarrollo óptimo de los procesos de enseñanza, diseño curricular y actualización académica.
Misión		Garantizar que los programas académicos de la Universidad, cubran las necesidades y expectativas de los clientes del servicio y del mercado.
Políticas		
Planes de Acción		

Parámetros	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL SISTEMA
Directrices Administrativas Otras Directrices	Asegurar las competencias y habilidades de la labor docente de la Universidad según perfiles profesionales.	Formalizar programas que fortalezcan las competencias y habilidades de los docentes de la Universidad.
		Unificar las metodologías de enseñanza y acompañamiento docente a los estudiantes de la Universidad.
	Incrementar los proyectos de investigación y posicionarlos dentro de la comunidad educativa y del mercado laboral	Lograr una mayor vinculación de docentes y estudiantes en las labores de investigación de la Universidad.
		Fomentar el incremento en la creación de artículos investigativos del departamento de investigación
	Desarrollar programas culturales y sociales que desarrollen el espíritu universitario y de formación personal de los educandos.	Fomentar el desarrollo de actividades culturales, deportivas dentro de la comunidad académica
		Desarrollar mejora de las competencias del talento humano de la Universidad.
	Desarrollar programas de Servicio a la Comunidad que repercuta en establecimiento de relaciones amigables y provechosas con el entorno.	Desarrollar programas de trabajo con la comunidad.
		Preparar y fomentar programas de educación permanente y avanzada
	Desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad, para la totalidad de procesos de la Universidad, incluyendo proyectos de acreditación y de sistemas de autoevaluación.	Implementar sistemas de acreditación y certificación de modelos de calidad o excelencia.
		Implementar mejoras en el desarrollo de procesos y procedimientos de la Universidad.
		Asegurar que los objetivos y propósitos institucionales se adapten a las actividades y resultados de los procesos de la Universidad.

Fuente: El autor

La Estrategia adoptada por la Universidad debe ser formulada por las directivas, en relación a su Plan de Desarrollo y los objetivos propuestos para los periodos de tiempo fijados en el mismo. La estrategia debe alimentar los objetivos de evaluación para que por medio de esta se determine su cumplimiento o desvió.

Este paso de Planeación Estratégica puede estar sujeto a los resultados de un proceso de evaluación previo, como el propuesto, en base a los lineamientos extractados por la misión y visión de la Universidad, o como consecución de un plan de desarrollo anterior, formulado por la Directivas.

Los objetivos del proceso de evaluación deben dar respuesta a los propósitos de la Planeación Estratégica de la Universidad en el sentido que es el medio por el cual se realiza seguimiento y monitoreo de las actividades allí expresadas.

6.2.2.2. Fase 2: Socialización del Sistema y Procesos de Capacitación

Una vez obtenido el aval de las directivas de la Universidad de desarrollar el modelo de autoevaluación y desarrollar al interior de la Universidad grupos de evaluación y mejoramiento, se debe comunicar a toda la comunidad académica los objetivos, metas, parámetros y actividades a desarrollar en el modelo, a fin de convocar a los miembros interesados de participar en el proceso de evaluación y solicitar el compromiso y apoyo directa e indirectamente de la comunidad.

Para obtener la atención, compromiso y disposición de la comunidad académica para con el proceso de Evaluación Universitaria la comunicación debe ser conducida por la dirección general de la Universidad a todo el personal tanto académico como administrativo y directivo, realizar charlas y reuniones ilustrativas sobre el manejo de sistema e ilustrar en sitios públicos los objetivos del mismo.

Una vez convocado y seleccionado el personal participante en el proceso de autoevaluación de la Universidad de América, se deben programar una serie de reuniones y capacitaciones sobre las metodologías de recolección de información, manejo de datos, presentación de informes, técnicas de análisis estadístico (si lo amerita) y algunas técnicas básica de auditoria con el fin de formar auditores internos que permitan realizar el seguimiento a los diferentes procesos de la Universidad.

La generación de ideas las aporta el capital intelectual de la Universidad, lo importante en esta fase es poner a disposición de los miembros de la Universidad, herramientas que le faciliten la consecución de ideas y formulación de nuevos postulados de manera racional y sistemática, herramientas como la aplicación de un AMEF, controles estadísticos como el análisis del CPK (Capacidad de Proceso), el Benchmarking, QFD, medidas de la satisfacción de clientes, auditorias internas, mediciones financieras, aplicación de encuestas y demás métodos que se consideren pertinente en el proceso de autoevaluación.

6.2.2.3. Fase 3: Recolección de Información

Para el desarrollo de este sistema de evaluación, se hace necesario reunir información suficiente, que permita emitir juicios sobre el desarrollo de los diferentes procesos de la Universidad y el desarrollo de las actividades pertinentes hacia la consecución y obtención de los objetivos y metas institucionales, para ello se deberá recurrir a una serie de pasos y herramientas que permitan su obtención.

Para esta recolección de datos se deben definir:

- Qué tipo de información se requiere
- En qué medio debe estar contenida la información

- Quiénes son los responsables de hacer la recolección de información
- Qué personas deben responder por la entrega de la información
- Qué manejo se realizará con la información

Ya definido esto se comienza con la recolección de la información como:

- Documentos Institucionales (PEI, Planes de desarrollo, Directrices Institucionales, Reglamentos, Ordenes Ejecutivas, Manuales y procedimientos, estadísticas de las actividades académicas, planes de estudios, contenidos programáticos entre otras)
- Documentos externos (Leyes, Decretos, directivas ministeriales, de asociaciones y de más entes que afecten los procesos de la Universidad)
- Percepciones, sugerencias, reclamos, insatisfacciones y cualquier dato que proporcione información sobre aportes, satisfacciones y no conformidades con los procesos de la Universidad.
- Actas, compromisos y planes presentados por los diferentes entes de la Universidad.
- Todo aquello medio de información que permita establecer herramientas de análisis de los diferentes procesos.

Para la recolección de información se pueden aplicar métodos de recolección de datos como:

- **Revisión documental:**

Revisión de los diferentes documentos ilustrativos de la Universidad que proporcionen elementos de juicio al proceso de análisis.

- **Encuestas:**

Medio participativo para obtención de un segmento específico de la comunidad universitaria o exterior a ella. La herramienta debe ser diseñada para obtener datos específicos, con conocimiento previo de su manejo, tabulación y métodos de análisis a aplicar en ella. Es importante que se establezcan medios de difusión de las conclusiones obtenidas o actividades de respuesta a los aspectos detectados en ella, para que no se pierda la credibilidad en su aplicación.

- **Talleres:**

Medio participativo que permite a los integrantes del taller exponer libremente sus postulados y son conducentes a la consecución de resultados específicos del taller. El diseño debe tener planificado los objetivos y la metodología a desarrollar al interior del taller, con roles y actividades ya establecidas.

- **Auditorias Internas**

Método de revisión y control de procesos, cuyos resultados son insumos valiosos en la toma de decisiones, ya que son una radiografía de un determinado momento de la situación actual de los

procesos auditados. Debe ser planificado por la dirección del SEU, estableciendo los propósitos, horarios y procesos a auditar.

6.2.2.4. Fase 4: Análisis y Propuestas de Mejora

Esta fase, es el propósito principal de este diseño de evaluación universitaria, ya que concentra los resultados de las demás fases. Una vez con suficiente información de análisis y al someterlos a tratamiento específicos de análisis, se obtiene una serie de conclusiones y recomendaciones sobre la situación actual.

El primer paso a realizar en esta fase, es la revisión de la información recolectada, a fin de comparar el estado de la situación actual con los propósitos de dirección propuestos por la Universidad, estableciendo el cumplimiento o no de los objetivos.

Paso siguiente a la revisión de información y conclusiones del estado actual, se somete a discusión y análisis dichos resultados, determinando recursos y actividades concernientes a dar respuesta a los hallazgos encontrados.

Para culminar la fase, se deben redactar las conclusiones encontradas y formular las propuestas de mejoras o planes de acción a desarrollar, expresados como planes de trabajo, estableciendo tiempos de ejecución, recursos y responsables de su realización.

Esta fase de análisis y propuestas de mejora, se lleva a cabo mediante la conformación de grupos de mejoramiento, integrando observadores objetivos, concedores y dueños de procesos, que por medio de una actividad sistemática de observación, discusión y análisis, permiten a emitir conceptos de mejora hacia los procesos base de estudio.

La evaluación realizada, implicaría la totalidad de procesos de la Universidad, según se establezca en la planificación y teniendo en cuenta los más relevantes para la Universidad, como son los relacionados con la gestión académica y la gestión administrativa.

Las propuestas de mejoramiento, incluirán los objetivos, las acciones, los recursos y la programación de ejecución, con el fin de definir parámetros de medición y seguimiento.

6.2.2.5. Fase 5: Entrega y Socialización de las Propuestas de Mejoras

Ya teniendo los resultados de la etapa de análisis, se debe generar un informe que consolide los resultados y conclusiones obtenidas en el proceso hasta este punto. El informe deberá ser presentado a la dirección de SEU quienes determinarán la conveniencia y aplicabilidad de dichas formulaciones.

Una vez aceptado por la dirección de SEU, el contenido y propuestas presentadas en el informe de mejoramiento, este debe ser presentado a las directivas de la Universidad, quienes avalarán las propuestas y dispondrán de los recursos solicitados para su ejecución.

Ya con la aprobación de implementación, se debe comunicar a la comunidad universitaria los objetivos y actividades a desarrollar, y en especial para los dueños de proceso, hacer reuniones ilustrativas de todo el desarrollo del plan, pues son ellos los que ejecutarán las propuestas y harán las adaptaciones requeridas a sus procesos.

6.2.2.6. Fase 6: Control y Seguimiento

Una vez en marcha los planes de acción, se deben asegurar por medio de acompañamiento y control, la correcta interpretación e implementación de los planes de mejoramiento, para ello se realizarán jornadas de acompañamiento y vigilancia por parte de los integrantes de los grupos de mejoramiento.

Como la formulación de los planes de mejoramiento están redactados con objetivos concretos, y cronogramas de ejecución, se especificarán los indicadores y auditorías de seguimiento a las etapas de implementación.

La herramienta de auditorías internas, se aplicará en esta fase, a fin de mantener constantes y objetivas percepciones de control a la implementación de propuestas de mejora.

El acompañamiento en esta fase, es de responsabilidad del director del SEU y cada dueño de proceso afectado por los planes de mejora.

6.2.2.7. Fase 7: Ajustes y Mejoras

Este es la última fase del proceso del sistema de evaluación, en este punto se realizará una recopilación de los datos e información sobre el control y seguimiento de las propuestas, los resultados consecuentes de las acciones llevadas a cabo, a fin de determinar la correspondencia con los objetivos propuestos, las falencias y aciertos de las mejoras.

Estos resultados obtenidos se evaluarán en conjunto por los comités de trabajo, el director del SEU, los dueños de procesos, las partes interesadas y los conceptos de los clientes del proceso; se interno o externo; determinando así la eficacia y eficiencia de las propuestas de mejora, las recomendaciones de mantenimiento o modificación de los planes y las acciones preventivas requeridas.

De esta evaluación en conjunto de los planes de mejoramiento, se aplicarán los ajustes y mejoras. Implementadas las acciones correctivas y preventivas del caso.

Los comités de trabajo junto con el director del SEU, redactarán un documento de conclusiones de los procesos de ajustes y mejoras y las acciones correctivas y preventivas resultantes.

6.2.3. Consecución de Resultados

Con todos los informes y datos obtenidos del proceso de evaluación universitaria, será de responsabilidad del director del sistema y su personal de apoyo, la consolidación de un documento ejecutivo que presente a la dirección de la Universidad la consecución de metas propuestas, las conclusiones y recomendaciones del sistema y la formulación de nuevos retos que se extractaron del proceso anterior.

Este informe debe ser aprobado en comité por el director del SEU y los equipos de mejoramiento.

6.2.4. Retroalimentación del Sistema

Ya con los juicios y resultados presentados por el SEU, sobre las labores del sistema, sus alcances y resultados, las directivas de la Universidad, decidirán la pertinencia, eficacia y eficiencia del sistema, determinando los nuevos retos que la Universidad debe alcanzar en el camino hacia la excelencia.

6.3. ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN:

Para llevar a cabo el desarrollo óptimo del Sistema de Evaluación Universitario, se requiere definir una estructura operativa eficiente y flexible, que permita su normal desarrollo y la consecución de los resultados planificados del mismo.

Este Sistema se debe conformar de manera interdisciplinaria, a fin de tener heterogeneidad de conceptos e interpretaciones que conlleven a desarrollar multiplicidad de ideas que aporten a la construcción de modelos eficientes de gestión, desarrollar propuestas asertivas de mejora y obtener criterios objetivos a las debilidades y oportunidades de mejora de la Universidad, a fin de ser lo mas imparciales posibles en los juicios de evaluación.

En el Sistema se requiere designar los responsables del diseño, ejecución, planteamiento de mejoras y cumplimiento de las propuestas del sistema de evaluación.

Para ello, se plantean seis (6) estamentos en el Sistema de Evaluación:

- Comité Rector de Evaluación
- Director de Evaluación

- Analistas de Evaluación
- Grupos de Auditores
- Grupo de Evaluación:
 - Académica
 - de Investigación
 - de relación Estudiantil y de Egresados
 - Docente
 - de Bienestar Universitario y Función Social
- Personal de apoyo

En resumen la organización del sistema quedaría así:

Figura No. 8: Organización del Sistema de Evaluación Universitaria



Fuente: El Autor

Esta organización del Sistema de Evaluación Universitaria tendría, como funciones e integrantes:

Tabla No.16: Matriz funcional de la Organización del SEU

NIVEL	OBJETIVOS	CONFORMACIÓN Y ALCANCE	FUNCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionar el Sistema • Garantizar la operación del sistema • Desarrollar procesos de calidad • Asegurar la idoneidad del sistema 	<p>Se considera pertinente que sus integrantes sean:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Rector • Los Vicerrectores • Dos miembros directivos escogidos por el mismo comité <p>Es la estancia mas alta del SEU y son quienes visualizan y gestionan globalmente la Institución y el sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formular las metas y objetivos del proceso de evaluación • Establecer los alcances y delegar autoridad a los responsables operacionales del sistema. • Revisar y dar conceptos sobre los informes extractados del SEU, en todas sus fases • Sopesar los Resultados alcanzados en relación a los planificados • Asignar el presupuesto y disponer a solicitud del SEU los recursos requeridos para su operación • Respaldar las acciones del SEU ante la comunidad universitaria • Establecer la continuidad o no de los diversos planes y mejoras formuladas en el proceso
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar eficientemente el sistema • Garantizar la consecución de resultados • Propiciar espacios armónicos de trabajo al interior del sistema • Desarrollar sistemas de comunicación internas mas eficientes 	<p>Un cargo encargado de un profesional en las ramas de ingeniería o de la administración.</p> <p>Es el líder del todo el sistema y el responsable de la ejecución de las diferentes actividades y acciones planificadas para el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar los objetivos y metas del Comité Rector y definir las actividades y acciones a seguir • Conformar y liderar los grupos de mejoramiento. • Liderar los procesos de capacitación y seguimiento. • Motivar y acompañar la gestión de los integrantes del sistema • Hacer parte de los miembros de los equipos auditores • Aprobar y presentar los informes al Comité Rector de Evaluación. • Llevar el control de la ejecución del presupuesto asignado al sistema • Responsabilizarse de la evaluación del desempeño de todo el sistema, por medio de la administración y seguimiento a los indicadores de gestión del sistema. • Gestionar la información documental de todo el sistema.
	<ul style="list-style-type: none"> • Generar planes de mejoramiento • Capacitar a los miembros del sistema • Propender por el logro de la metas 	<p>Conformado por cinco (5) personas, líderes de cada equipo de mejoramiento.</p> <p>Su ingerencia esta en el desarrollo y gestión de los grupos de mejoramiento y la presentación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y definir las responsabilidades en cada grupo de mejoramiento. • Aplicar herramientas estadísticas y de análisis de información que permita desarrollar procesos eficientes de evaluación • Consolidar los informes y conclusiones de los planes de mejoramiento.

NIVEL	OBJETIVOS	CONFORMACIÓN Y ALCANCE	FUNCIONES
		resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar el grupo de análisis del sistema de evaluación. • Redactar junto con el director del Sistema las conclusiones y resultados dados por el sistema.
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las fortalezas y debilidades del sistema • Obtener información del sistema 	<p>Conformado por integrantes de la comunidad universitaria, varían los integrantes de acuerdo a las necesidades</p> <p>Se definirá para cada plan de auditoría el alcance y objetivos de las auditorías</p> <p>Deben ser personas entrenadas en los procesos de auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir orientaciones de los líderes del sistema sobre los propósitos de la auditoría • Recolectar información imparcial y verídica de cada uno de los procesos de la Universidad. • Establecer el estado real de los procesos. • Establecer las conclusiones de auditoría • Redactar el informe de auditoría presentando los hallazgos de la Auditoría
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la gestión del sistema 	Una o dos personas que den apoyo a la operación del sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar de los informes, cartas y demás documentos y pasarlos en medios magnéticos. • Manejar los archivos documentales del sistema • Llevar actas de las sesiones de trabajo • Colaborarle a los líderes del sistema
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de mejora • Asegurar la consecución de objetivos institucionales 	Grupos de mejoramiento de cinco (5) personas, miembros y conocedores y de los diferentes procesos de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer la recopilación de la Información • Someter a discusión y análisis los resultados de la información obtenida • Sopesar la información en referencia a los objetivos y metas institucionales • Elaborar conclusiones del estado actual de los procesos y características evaluadas • Redactar y formular propuestas de mejora, en planes específicos de ejecución • Presentar informes concluyentes del proceso de análisis • Integrar los grupos de auditoría y de seguimiento a las actividades del sistema e implementación de mejoras

Fuente: El Autor

Los grupos de evaluación, tendrán como referencia los lineamientos fijados por las directivas de la Universidad en su planeación estratégica y la interpretación que para ella haya hecho el Comité Rectoral de Evaluación, sin embargo, para obtener criterios mas estructurados en este proceso, cada grupo atenderá aspectos específicos y en base a ello se escogerán los integrantes del grupo, estos aspectos, pueden referenciarse por lineamientos de evaluación como el propuesto por el CNA, que cubre un gran número de factores representativos en una Institución de Educación Superior, factores como:

- Proyecto Institucional
- Estudiantes
- Profesores
- Procesos Académicos
- Investigación
- Impacto Social
- Bienestar Institucional
- Organización
- Planta Física

Estos factores se organizarían en los grupos de esta manera:

Grupo de Evaluación Académica:

Este grupo de evaluación, atenderá tres (3) aspectos¹⁵ a considerar en los procesos académicos de la Universidad, en relación a la mejora continua, como son:

- El Diseño Curricular
- Las Prácticas Pedagógicas o de enseñanza
- El Seguimiento Académico

De estos aspectos se evaluarían características tales como:

- Pertinencia del Plan de estudios: Planes de área de conocimiento elaborados de forma integral y en coherencia con el Plan Educativo Institucional (PEI), la existencia de estándares y lineamientos curriculares establecidos por los órganos de control, mecanismos de seguimiento que garanticen la pertinencia y calidad del mismo.
- Enfoque metodológico: la existencia de metodologías explícitas y por áreas de los métodos de enseñanza y su pertinencia con las necesidades de los clientes, los recursos y manejos de información requeridos para cada área.
- Evaluación: análisis de los métodos de evaluación del desempeño académico estudiantil, las políticas institucionales al respecto y los métodos de seguimiento y control a la aplicación de estas.

15 Ministerio de Educación Nacional. Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional. Concepto y dirección Editorial MTP Comunicaciones. Bogotá – Colombia, 2005. Pag. 30 -35

- Recursos para el aprendizaje: análisis de la dotación, uso, mantenimiento de los recursos a disposición de la comunidad académica por áreas del conocimiento, los métodos de evaluación periódica y de seguimiento.
- Las cargas académicas del estudiantado, según los programas académicos, su pertinencia, seguimiento y evaluación.
- Los medios informáticos y de comunicaciones
- Seguimientos al ausentismo y deserción de los estudiantes
- Desarrollo y publicación de los resultados esperados del proceso de aprendizaje;
- Apoyos pedagógicos y de orientación académica
- Evaluaciones académicas externas

Grupo de Evaluación de los procesos de Investigación:

Este grupo de evaluación, atenderá aspectos de mejora continua en relación a características tales como:

- Políticas y estrategias enfocadas al desarrollo del componente investigativos en las áreas del conocimiento en la cual tiene ingerencia la Universidad.
- Relación entre los procesos de enseñanza y el desarrollo de la investigación.
- El compromiso de los docentes de la Universidad en la generación de nuevos postulados o líneas de investigación.
- La vinculación y trabajo con la comunidad estudiantil en los procesos de investigación y factores motivacionales en la participación de nuevos proyectos.
- Campos de investigación y prioridades investigativas
- Eficacia de las líneas de enseñanza y aprendizaje en la cultura de la investigación formativa.
- Participación en entes u organismos que desarrollen investigación en el país o fuera de el, además de los seminarios y eventos relacionados con la investigación.
- Tipo de publicaciones, registros y desarrollos tecnológicos

Grupo de Evaluación de relaciones Estudiantil y de Egresados:

Este grupo de evaluación, atenderá aspectos de mejora continua, en actividades como:

- Atención, seguimiento, control y registro de alumnos nuevos.
- Deserción estudiantil y diseño de políticas y acciones tendientes a la permanencia estudiantil.
- Registro, control y análisis de información estudiantil y de egresados
- Estímulos y créditos a estudiantes y criterios de asignación de los mismos
- Participación de los estudiantes en las decisiones institucionales
- Registro y seguimiento de egresados
- Discusiones y análisis de la situación actual de los egresados
- Correspondencia entre la ubicación laboral de los egresados con los perfiles de los programas académicos
- Programas de vinculación y trabajo con egresados.

- Reglamentaciones y medidas académicas

Grupo de Evaluación de Docentes:

Este grupo de evaluación, atenderá aspectos de mejora continua, en actividades como:

- Selección y vinculación docente
- Reglamentaciones y criterios de aplicación
- Sistemas de medición y control de la actividad docente
- Relación del número de docentes con la población estudiantil
- Escalafón docente
- Medios de participación y reconocimiento de docentes
- Cargas laborales
- Desarrollo profesional e interacción docente con otras comunidades académicas

Grupo de Evaluación de Bienestar y Función Social:

Este grupo de evaluación, atenderá características como:

- Evaluación de necesidades del entorno social
- Evaluación de resultados de los programas de educación continuada
- Medios de participación de la comunidad universitaria
- Repercusiones y aportes de las prácticas empresariales
- Sistemas de seguridad y salud ocupacional
- Clima Institucional
- Cargas laborales
- Desarrollo personal y motivacional
- Evaluación de necesidades del entorno
- Gestión ambiental
- Aportes sociales y relaciones interinstitucionales

6.4. MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD

Siguiendo con el diseño del modelo del Sistema de Evaluación Universitario y teniendo en cuenta el enfoque de procesos que tendría el sistema, se identifican los macro procesos de la Universidad, como representación del funcionamiento de la Institución, este diseño se extrae en base al conocimiento por parte del autor de la Institución y de lo expresado en la Misión de la Universidad, de este análisis, se identifican procesos como:

1. Procesos de Realización (Básico de Servicio)
 - Diseño Curricular
 - Enseñanza Aprendizaje

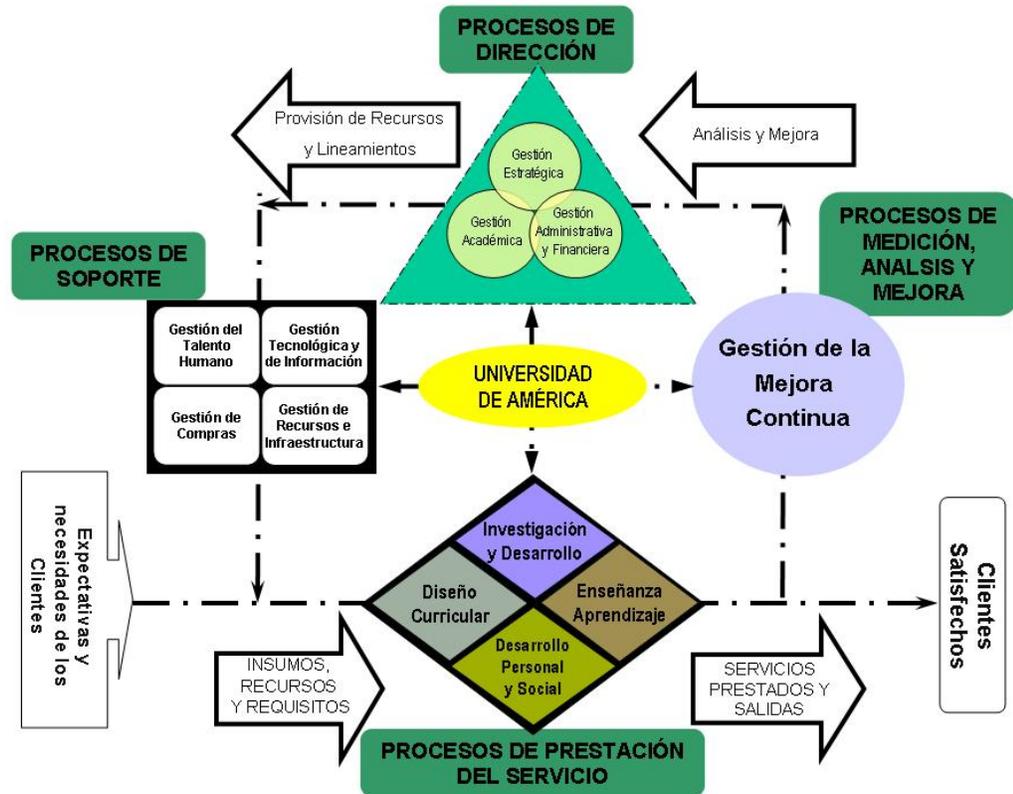
- Desarrollo Personal y Social
 - Investigación y Desarrollo
2. Procesos de Dirección
 - Dirección Estratégica
 - Dirección Académica
 - Dirección Financiera y Administrativa
 3. Procesos de Apoyo
 - Gestión de Talento Humano
 - Gestión Tecnológica y de Información
 - Gestión de Compras
 - Gestión de Recursos e Infraestructura
 4. Gestión de la Mejora Continua

El Mapa de procesos de la Universidad parte de las necesidades y expectativas de los clientes, que para el autor son el Estudiante, el Gobierno y la Sociedad, receptores fundamentales de los resultados del servicio de la Universidad. La interacción y desarrollo de los procesos de realización agregan valor a los clientes, cuyos resultados deben ser la satisfacción total de dichas expectativas y necesidades.

Los procesos de dirección son la guía para la Universidad y los de apoyo, aquellos procesos que soportan el accionar diario de la Universidad.

Esta representación se plasma a continuación:

Figura No. 9: Mapa de Procesos de La Universidad de América



Fuente: El Autor

Los procesos atenderán aspectos tales como:

- **Diseño Curricular:** Procesos relacionados con: el diseño de planes de estudio, elaboración de contenidos programáticos, estructuración de créditos académicos, diseño de cargas académicas, diseño de áreas del conocimiento, modelos pedagógicos, respuestas de los programas a las necesidades sociales y nacionales, metas de desarrollo académico.
- **Enseñanza Aprendizaje:** Procesos relacionados con: metodologías de enseñanza, dotación de recursos didácticos y de información, programación de horarios, estrategias pedagógicas, acompañamiento docente, inducciones pedagógicas, políticas de evaluación.
- **Desarrollo Personal y Social:** Procesos relacionados con: formación integral de la comunidad universitaria distintas a las académicas, desarrollo de programas y actividades culturales, sociales y deportivas, procesos psicológicos y del comportamiento humano.
- **Investigación y Desarrollo:** Procesos relacionados con: desarrollos de políticas y reglamentaciones en el ámbito de los procesos de investigación, publicaciones, convenios interinstitucionales para el desarrollo investigativo, desarrollo intelectual, patentes, relaciones interinstitucionales en el ámbito investigativo.
- **Gestión Estratégica:** Desarrollo de la planificación de la Universidad, establecimiento de políticas y lineamientos, diseño y aprobación de estatutos y reglamentos, dirección general.

- Gestión Académica: Planificación y direccionamiento de los recursos para las diferentes facultades, decanaturas, departamentos y programas académicos, planificación y direccionamiento del departamento de admisiones y de la oficina de egresados, direccionamiento de los procesos de la biblioteca, de las relaciones con entes académicos y de control, del ámbito empresarial y de comunicaciones.
- Gestión Administrativa y Financiera: Planificación y direccionamiento de las políticas de la administración del personal de servicios generales, auxiliar administrativo, sindicato, del manejo de la finanzas de la Universidad, contabilidad, pagaduría, de las relaciones bancarias y con el estado en materia fiscal y laboral.
- Gestión del Talento Humano: engloba los procesos relacionados a la administración, control y seguimiento de todo el talento humano de la Universidad, selección, contratación, inducción, desvinculación, programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, seguridad y salud ocupacional, liquidaciones de nómina, dotaciones.
- Gestión de Compras: procesos relacionados con convocatoria y selección de proveedores, control de calidad de insumos, muebles y enseres, relaciones y evaluaciones de proveedores, provisión de recursos materiales del desarrollo académico y del la rama administrativa, cotizaciones, ordenes de compra, despachos.
- Gestión Tecnológica y de Información: incluye procesos como el de registro académico, manejo de redes y de comunicaciones, programas informáticos (bases de datos), gestión de páginas Web, manejo de licencias, seguridad informática.
- Gestión de Recursos e Infraestructura: procesos relacionados con el mantenimiento de instalaciones y recursos físicos, administración de muebles y enseres, equipos de audiovisuales, control de los servicios públicos, mantenimiento, aseo y decoración de las diferentes edificaciones y espacios sociales o áreas comunes, manejo de inventarios.
- Gestión de la Mejora Continua: Este macro proceso, incluye los procesos de gestión del Sistema de Evaluación Universitario (SEU), liderando su ejecución y desarrollo, la gestión de normalización documental y de información y la gestión de la medición y seguimiento.

7. SISTEMA DE AUDITORIA AL SISTEMA

Este punto plantea el modelo por el cual el SEU tendría su medio de seguimiento y autoevaluación, este seguimiento esta enfocado a determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos por el Comité Rectoral de Evaluación para los procesos de evaluación y obtención de resultados, en un período específico de evaluación, se esquematiza el modelo de auditoria en base a el elemento 8.2.2. de la NTC ISO 9001:2000.

7.1. OBJETIVO:

Garantizar el cumplimiento de las disposiciones planificadas por el Comité Rectoral de Evaluación y garantizar el mejoramiento continuo del Sistema de Evaluación Universitaria.

7.2. ALCANCE:

El proceso comprende desde la Programación General de las Auditorias Internas del Sistema, hasta la aplicación de medidas correctivas o preventivas en el sistema, evidenciando la Eficacia de las Acciones tomadas por el Equipo Auditado, incluyendo las etapas del proceso de seguimiento por parte del Director de Evaluación.

7.3. RESPONSABLE:

Director de Evaluación

7.4. PROCESO DE AUDITORIA:

Como proceso se evalúan tres aspectos; tales como: unos elementos de entrada que alimentan el sistema, un proceso que hace la transformación de dichos elementos de entrada y agregan valor y unos elementos de salida que son el resultado final del proceso y deben cubrir necesidades y satisfacer expectativas, bajo este enfoque, el proceso se presenta como:

Elementos de Entrada al proceso:

El Plan de Auditorias estará sujeto a los requerimientos propios del Sistema de Evaluación, las necesidades latentes de cada proceso de evaluación definirán los procesos y actividades a auditar. La programación de auditorias es flexible según consideración de los propios dueños del proceso, para esta fase se realizará una priorización de los procesos y actividades críticos en el servicio de la Universidad, para que sean incluidas en el plan de auditoria.

- Lineamientos de planificación del Sistema de Evaluación Universitaria
- Observaciones del Comité Rectoral de Evaluación

- Observaciones del Director de Evaluación
- Observaciones de los entes académicos y administrativos de la Universidad
- Informes, registros indicadores que demuestren no cumplimiento de objetivos.
- Solicitudes varias realizadas al Sistema
- Criterios de evaluación permanente al sistema.

Procedimiento de auditoria:

Tabla No. 17: Procedimiento de Auditoria Interna del SEU

ETAPAS	ACTIVIDADES		RESPONSABLES			
			Director de Evaluación	Auditor Líder	Auditor de Apoyo	Equipo Auditado
Planificación	1	Programar el plan de Auditorias Internas para el Sistema	INICIO 1			
	2	Elaborar Plan de Cada Auditoria Interna		2	2	
	3	Elaborar Convocatoria para Reunión de Apertura y Cierre de la Auditoria		3		
	4	Preparar Lista(s) de Verificación.		4	4	
	5	Preparar Lista de Chequeo y Lista de Asistencia para Reunión de Apertura.		5		
	6	Entregar Convocatoria y Plan de Auditorias Internas al Equipo Auditado.		6		
Ejecución de la Auditoria Interna	7	Realizar Reunión de Apertura.		7	7	7
	8	Realizar Auditoria de Escritorio y Visita de Campo, de acuerdo al Plan de Auditorias		8	8	
	9	Recibir la Auditoria Interna				9
	10	Realizar Reunión de Auditores, según corresponda.		10	10	
	11	Revisar Hallazgos.		11	11	
Informe Auditoria Interna	12	Preparar Informe de Auditoria Interna y elaboración de Solicitudes de Acciones Correctivas si así se requiere.		12	12	
	13	Confirmar Reunión de Cierre con el Equipo Auditado.		13		
CIERRE	14	Realizar Reunión de Cierre de la Auditoria Interna	14	14	14	14

Fuente: El Autor

Salidas del proceso:

El proceso debe arrojar el diagnóstico de la situación actual de los procesos evaluados, indicando las correspondientes observaciones y evidencias de no conformidades.

Si se encuentra evidencia de no conformidades en el sistema, se deben generar solicitudes de acciones correctivas, para lo cual:

- Se debe firmar el informe de Acciones Correctivas por el auditor líder, el auditor de apoyo y el equipo auditado
- El informe debe ser entregado al Director del Sistema de Evaluación, quien mantendrá el registro correspondiente.
- Se programará la auditoria de seguimiento de evidencia a la no conformidad
- El equipo auditor elaborará un plan de acción, que subsane la no conformidad evidenciada en el informe de auditoria
- El director del sistema, evaluará y hará seguimiento a la ejecución del plan de acción y en base a ello se realizará un informe en el cual se describa si se subsana o no la no conformidad, y solicitará al equipo auditado los planes de acciones preventivas requeridas para el mejoramiento continuo del proceso.
- Se redactará un informe final de los resultados y acciones posteriores de la auditoria, junto con los planes de acciones preventivas emitidas por cada equipo auditor según las observaciones de la auditoria

El proceso de auditoria puede generar observaciones, que no representan no conformidades en el proceso, pero que promueven a la elaboración de Acciones preventivas, de las cuales su diseño de propuesta es de responsabilidad de cada dueño de proceso, así como su desarrollo y control.

El proceso de auditoria es insumo de entrada, para el Director de Evaluación en la toma de decisiones, quién tiene la responsabilidad de la planificación, mantenimiento, gestión y control del sistema, además de la disposición de los diferentes recursos y lineamiento para su normal desarrollo.

8. INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL AL SISTEMA

Para la elaboración de los indicadores de gestión relacionados al SEU, se toma en cuenta los objetivos del sistema, indicados anteriormente, basados en el planteamiento estratégico formulado en este trabajo, además se toman en cuenta los factores claves de éxito que se cubriría con la consecución de estos objetivos, es decir:

Tabla No. 18: Factores Claves de Éxito a evaluar en el SEU

ÍTEM	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	OBJETIVOS DEL SISTEMA
1	Método: mejora de procesos	Establecer mecanismos que aseguren el desarrollo óptimo de los procesos de enseñanza, diseño curricular y actualización académica.
2		Unificar las metodologías de enseñanza y acompañamiento docente a los estudiantes de la Universidad.
3		Implementar mejoras en el desarrollo de procesos y procedimientos de la Universidad.
4	Mano de Obra: Incremento de las competencias del Talento Humano	Formalizar programas que fortalezcan las competencias y habilidades de los docentes de la Universidad.
5		Desarrollar mejora de las competencias del talento humano de la Universidad.
6		Fomentar el desarrollo de actividades culturales, deportivas dentro de la comunidad académica
7	Características de la calidad del producto	Garantizar que los programas académicos de la Universidad, cubran las necesidades y expectativas de los clientes del servicio y del mercado.
8		Preparar y fomentar programas de educación permanente y avanzada
9		Implementar sistemas de acreditación y certificación de modelos de calidad o excelencia.
10	Despliegue de Objetivos Institucionales	Desarrollar programas de trabajo con la comunidad.
11		Lograr una mayor vinculación de docentes y estudiantes en las labores de investigación de la Universidad.
12		Fomentar el incremento en la creación de artículos investigativos del departamento de investigación
13		Asegurar que los objetivos y propósitos institucionales se adapten a las actividades y resultados de los procesos de la Universidad.

Fuente: El Autor

En base a estos objetivos se formulan los siguientes indicadores de gestión para el Sistema de Evaluación Universitaria:

Tabla No. 19: Indicadores de cumplimiento del SEU

ÍTEM	REFERENCIA	INDICADOR	% IMPORTANCIA DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE TOMA DE DATOS	VALOR DE ACTUALIDAD	VALOR DE POTENCIALIDAD	META	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
1	Establecer mecanismos que aseguren el desarrollo óptimo de los procesos de enseñanza, diseño curricular y actualización académica.	Mejora de Procesos (MP)	40%	$\frac{\text{No. Resultados de mejora alcanzados}}{\text{No. de propuestas implementadas}}$	% de Satisfacción	Creciente	Listado de planes de mejoramiento	Trimestral	No hay dato	100%	50%	Semestre	Director del Sistema de Evaluación
2	Unificar las metodologías de enseñanza y acompañamiento docente a los estudiantes de la Universidad.												
3	Implementar mejoras en el desarrollo de procesos y procedimientos de la Universidad.												
4	Formalizar programas que fortalezcan las competencias y habilidades de los docentes de la Universidad.	Desarrollo del Talento Humano (DTH)	15%	$\frac{\text{Nivel de Competencias y destrezas alcanzadas}}{\text{No. de actividades realizadas}}$	% efectividad de actividades	Creciente	Registros de evaluación de competencias y habilidades	Trimestral	No hay dato	100%	75%	Semestre	Vicerrectoría de Desarrollo y Recursos Humanos
5	Desarrollar mejora de las competencias del talento humano de la Universidad.												
6	Fomentar el desarrollo de actividades culturales, deportivas dentro de la												

ÍTEM	REFERENCIA	INDICADOR	% IMPORTANCIA DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE TOMA DE DATOS	VALOR DE ACTUALIDAD	VALOR DE POTENCIALIDAD	META	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
	comunidad académica												
7	Garantizar que los programas académicos de la Universidad, cubran las necesidades y expectativas de los clientes del servicio y del mercado.	Conformidad del Producto (CP)	20%	$\frac{\text{Número de encuestas conformes del servicio}}{\text{Número total de encuestas de satisfacción}}$	% de satisfacción de productos y/o servicios	Creciente	Encuestas de satisfacción. Líneas de atención al cliente	Trimestre	No hay dato	100%	50%	Semestre	Director de Evaluación
8	Preparar y fomentar programas de educación permanente y avanzada												
9	Implementar sistemas de acreditación y certificación de modelos de calidad o excelencia.												
10	Desarrollar programas de trabajo con la comunidad.	Función Social (FS)	7%	No. de actividades realizadas en el mes	No. de actividades	Creciente	Registros de eventos	Por actividad	No Hay dato	20	5	Trimestre	Directora de Bienestar Universitario
11	Lograr una mayor vinculación de docentes y estudiantes en las labores de investigación de la Universidad.	Investigación y Desarrollo (I&D)	8%	Número de proyectos nuevos de investigación por año	No. de proyectos	Creciente	Registro de proyectos de	Anual	30	50	40	Anual	Director de investigación

ÍTEM	REFERENCIA	INDICADOR	% IMPORTANCIA DEL INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE DE INFORMACIÓN	FRECUENCIA DE TOMA DE DATOS	VALOR DE ACTUALIDAD	VALOR DE POTENCIALIDAD	META	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
12	Fomentar el incremento en la creación de artículos investigativos del departamento de investigación						investigación						
13	Asegurar que los objetivos y propósitos institucionales se adapten a las actividades y resultados de los procesos de la Universidad.	Cumplimiento de objetivos (CV)	10%	$\frac{\text{Número de actividades cumplidas}}{\text{Número de actividades planeadas}}$	% de cumplimiento	Creciente	Plan de desarrollo	Anual	No hay dato	100%	75%	Anual	Rectoría

Fuente: El Autor

Estos indicadores, planteados en este documento académico, variarían de acuerdo a la modificación de los objetivos del Sistema de Evaluación Universitario, y de acuerdo a la consolidación de criterios de cada responsable de proceso.

Esta formulación de indicadores, presentado en este trabajo, debe ser el resultado del análisis y consenso de los directores y responsables de cada proceso de la Universidad, además deben ser discriminados por niveles de indicadores, desde los operativos de manejo por cada director o jefe de área, hasta los indicadores macro de manejo por las directivas de la Universidad.

9. CONCLUSIONES

- El cambio propuesto para la estructura del sistema de evaluación de la Universidad, permitirá una mayor participación de la comunidad universitaria, fomentando la cultura de autogestión y mejora continua, que repercutirá en un avance hacia el logro de los objetivos Institucionales y de la consecución de la visión de la misma.
- El Sistema propuesto, se concibe como un sistema integrador y con una visión global de todos los estamentos y actividades de la Universidad, que fundamenta sus actividades bajo un enfoque de gestión por procesos, que cambia los esquemas departamentales existentes para generar una participación mayor hacia los procesos de autoevaluación y autogestión, desarrollando una mejor comunicación interna.
- La falta de mecanismos de control y seguimiento a las diferentes actividades de la Universidad de manera sistémica, no facilita la medición del cumplimiento de los objetivos propuestos por la Universidad, la adopción de sistemas como un plan de auditorias y la formulación de indicadores, da los insumos requeridos por la alta dirección para generar sus planes de acción.
- Los procesos de dirección, definen los lineamientos a los diferentes procesos de la Universidad, incluyendo los del sistema de evaluación, al ser partícipes de la formulación de los objetivos de evaluación, soportan el desarrollo de las acciones de mejora, que conlleva al logro de una excelencia académica e Institucional.
- La adopción de cualquier modelo de evaluación, de certificación o de acreditación, genera un valor agregado a la institución que lo implemente, siempre y cuando, fomente a su interior la generación de una cultura de calidad, de compromiso a la consecución de los objetivos institucionales y las metas que se fije la alta dirección.
- Fomentar la aplicación del círculo de calidad de Deming, no solo a los procesos de autoevaluación, sino en generar a todas las actividades de la Universidad, propicia que de manera sistémica se lleven a cabo las tareas efectiva y eficientemente.

10. RECOMENDACIONES

- La Universidad ha mantenido y mantiene dentro de sus lineamientos institucionales, la concepción de la autoevaluación como mecanismo de autorregulación y mejora continua, por lo cual afianzar nuevos conceptos de gestión al sistema actual, tendría resultados favorables por la participación de la comunidad universitaria.
- Un apoyo decidido de la dirección general de la Universidad de América, permitiría desarrollar modelos novedosos y eficientes de autoevaluación y autogestión, no solo el propuesto en este trabajo académico, sino de cualquier otro, que visualice el logro de los objetivos institucionales.
- El modelo propuesto del Sistema de Evaluación Universitaria, es materia de análisis y correcciones, por tanto en la medida en que se creen grupos interdisciplinarios que determinen su pertinencia y ajustes, se consolidaría el modelo eficaz para la Universidad.
- El direccionamiento estratégico, como proceso sistémico, que incluya herramientas de información y análisis, de control y seguimiento, dará una mejor respuesta a las necesidades de un mercado cada día más exigente y unos clientes y partes interesadas más acostumbrados a la calidad total de sus bienes y servicios.
- La aplicación de modelos de calidad y la obtención de certificaciones y acreditaciones en la aplicación de estos modelos, no conllevan al logro de las metas y objetivos institucionales, es necesario además del modelo, desarrollar al interior de la Institución la cultura de calidad y autogestión en todos sus procesos.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Consejo Nacional de Acreditación. AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS DE PREGRADO. Guía de Procedimiento -CNA 03- Tercera Edición. Diseño e Impresión: Corcas Editores Ltda. Bogotá, Colombia. Diciembre 2003
- Consejo Nacional de Acreditación. (CNA). LINEAMIENTOS PARA LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL. Serie de Documentos CNA No. 2. Corcas Editores Ltda. Bogotá, Colombia. Junio del 2001
- Ministerio de Educación Nacional. Guía de Mejoramiento para el Mejoramiento Institucional. Concepto y dirección Editorial MTP Comunicaciones. Bogotá – Colombia. 2005
- Sistema Nacional de Acreditación. (Agosto 2003). Lineamientos para la Acreditación de Programas. Diseño e Impreso: Corcas Editores Ltda. Bogotá, Colombia,
- ICONTEC (2000-12-15): NTC-ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Icontec, SantaFé de Bogotá D.C.
- NORMA INTERNACIONAL - ISO 9004. Traducción certificada. Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño. Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.
- JAIME POSADA. (2001). Un plan para los primeros años del siglo XXI. Fundación Universidad de América, Bogotá - Colombia.
- FACULTAD DE ARQUITECTURA. (2005). Registro Calificado. Fundación Universidad de América. Bogotá – Colombia.
- JAIME POSADA. (2004). Qué es la Universidad de América, Lección Magistral del actual Presidente Institucional de la Universidad y Rector del Claustro. Fundación Universidad de América, Casa de los Derechos. Bogotá - Colombia.
- Instituto Latinoamericano de la Calidad. Guía de Bolsillo INLAC, Sistemas de Gestión de la Calidad y Desarrollo Organizacional. Editorial INLAC. México D.F. Mayo 2006.

ANEXOS