



**DISEÑO DE UN MODELO DE INTEGRACION DE PROCESOS ACADEMICO
ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA
DOCENCIA EN LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO**

JESSICA ELENA BERACAZA ECHEVERRÍA

CRISTIAN JOSÉ SOLANO PAYARES

Tutor Académico:

Ing. LEONARDO VENCE ORDOÑEZ

Anteproyecto presentado a la Ingeniera Carmenza Luna como requisito inicial para optar al título de Magister en Ingeniería Administrativa

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
BARRANQUILLA, DICIEMBRE DE 2011**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN	6
2. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA.....	11
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
4. OBJETIVOS	14
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	15
5.1. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS Y ACADÉMICOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO.....	15
5.2. CATALOGO DE LOS ACTUALES PROCESOS ACADEMICOS Y ACADEMICO – ADMINISTRATIVOS	17
5.3. IDENTIFICACION DE IMPACTOS DE LA SITUACION ACTUAL EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIVERSIDAD	19
5.3.1. ANALISIS EXTERNO	20
5.3.1.1. <i>Universidad de Antioquia</i>	20
5.3.1.2. <i>Universidad del Magdalena</i>	29
5.3.1.3. <i>Universidad industrial de Santander UIS</i>	33
5.3.2. CADENA DE VALOR.....	40
5.3.3. PROCESOS ESTRATÉGICOS O DE DIRECCIONAMIENTO	42
5.3.3.1. <i>Universidad Industrial de Santander</i>	42
5.3.3.2. <i>Universidad del Magdalena:</i>	42
5.3.3.3. <i>Universidad de Antioquia</i>	43
5.3.4. LOS PROCESOS MISIONALES.....	43
5.3.4.1. <i>Universidad Industrial de Santander</i>	43
5.3.4.2. <i>Universidad de Antioquia</i>	44
5.3.4.3. <i>Universidad del Magdalena</i>	44

5.3.5. CATÁLOGO DE PROCESOS.....	44
5.3.5.1. <i>Universidad del Norte.</i>	46
5.3.5.2. <i>Universidad Javeriana</i>	52
5.3.5.3. <i>Universidad de los Andes</i>	53
5.3.6. <i>REGISTRO CALIFICADO</i>	55
5.4. DISEÑO DEL MODELO.....	57

Tabla de ilustraciones.

ILUSTRACIÓN 1 CADENA DE VALOR DE LAS UNIVERSIDADES REFERENCIADAS.....	41
ILUSTRACIÓN 2 CATALOGO DE PROCESOS UNIVERSIDADES	45
ILUSTRACIÓN 3 ATRIBUTOS UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	53
ILUSTRACIÓN 4 MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	54

INTRODUCCIÓN

La calidad, en las instituciones de educación superior ya dejó de ser una opción para convertirse en una condición de responsabilidad ante el entorno con quien se interactúa y una condición necesaria que se le debe cumplir a los usuarios del servicio educativo.

Para poder cumplir con este requerimiento las instituciones deben olvidarse de sus divisiones jerárquicas y funcionales de un organigrama para repensar sus actividades en procesos que impacten positivamente no solo en el servicio ofrecido sino en los recursos implicados en el logro del mismo. Es por ello, que deben abandonar el esquema mental de funciones por área para pensar en la gestión por procesos como la mejor alternativa que le permita desarrollar un modelo de gestión orientado a impactar los resultados a través del trabajo colaborativo entre las diferentes áreas funcionales.

En la dinámica de este pensamiento no es desconocido que para garantizar las condiciones y características de calidad es necesario soportarla en unos pilares fundamentales como: centrarla en el cliente, trabajar comprometidamente en toda la organización, lograr el mínimo costo asociado con el logro de estas condiciones, debe ser garantizado en todos los procesos y actividades y por último y no menos importante debe trabajarse por la mejora continua.

Basado en lo expresado anteriormente, la Universidad del Atlántico como Universidad Pública del Caribe Colombiano, después de la situación crítica acontecida en el 2006, realizó una reestructuración académica – administrativa en la cual repensó muchos de sus procesos, entre ellos, lo fundamental que es la calidad dentro de todos sus procesos no solo a nivel académico sino a nivel administrativo, como resultado de ese compromiso la Universidad definió dentro de su estructura orgánica una dependencia que anteriormente no existía y que estaba vinculada jerárquicamente a la Vicerrectoría de Docencia, el Departamento de Calidad Integral de la Docencia, de forma paralela la Institución fue certificada en ISO 9001: Versión 2008, en NTC GP 1000 Versión 2008 y la correspondiente red internacional de certificadores, IQNet¹, como reconocimiento de la certificación del ICONTEC a nivel internacional. Todo lo anterior crea un compromiso

¹ IQNet, Association Global Certification Solutions

institucional para el desarrollo y continuidad de estos procesos encaminados a propiciar una cultura de calidad en toda la Institución.

Estos procesos aunque aparentemente aislados, están perfectamente interrelacionados entre sí. Sin embargo, aun para la recién creada Oficina de Calidad Integral de la Docencia no están definidos cuales son los procesos sobre los cuales tiene injerencia, en los cuales debe trabajar y la forma en que se deben abordar estos mismos, cuales son las metas que debe alcanzar, entre muchos otros cuestionamientos que son necesarios resolver para que esta dependencia tenga un impacto positivo no solo en los procesos de la Institución sino en los estándares de calidad del servicio ofrecido, que le permitan prestarlo de forma efectiva y de esta manera, retomar su liderazgo en el desarrollo económico y social de la Región Caribe.

Este trabajo tiene como finalidad orientar a la Oficina de Calidad Integral de la Docencia de la Universidad del Atlántico en el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa que le permita identificar los procesos que debe gestionar, apropiarse de dichos procesos, administrarlos de forma efectiva de tal manera que se cumplan con las estrategias y expectativas de la Institución, y que al final coadyuve a que los procesos cumplan con los estándares de calidad tanto de los clientes internos como externos.

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

En el texto Introducción a la Vida Universitaria (Coley, 2000 pg. 37 – 39) se da cuenta de los orígenes de la Universidad del Atlántico así:

La Universidad del Atlántico surgió a mediados de 1946 como producto final de un proceso que arrancó a partir de la creación del Museo del Atlántico. Todo el proyecto fue concebido, diseñado y culminado por el filósofo Julio Enrique Blanco.

El Museo sería la etapa preparatoria a la fundación de la Universidad. Crearía las condiciones para que germinaran los estudios superiores en Barranquilla.

Nuestra ciudad, por entonces próspera, de desarrollo industrial y comercial en incremento, era comparada por Julio Enrique Blanco con Fenicia, urbe antigua, utilitarista y menesterosa, pero con escaso desarrollo espiritual. La proyectiva del filósofo era transformarla en una ciudad alejandrina, cuyo desarrollo material correspondiera igualmente a un desarrollo espiritual, que sólo podía lograrse con la educación.

En 1940 el Ministro de Educación era Jorge Eliécer Gaitán, quien a su vez había nombrado Director de Educación del Departamento a Julio Enrique Blanco. La Ordenanza No. 035 del mismo año, le dio vida al proyecto del Museo presentado por el filósofo barranquillero.

Pero veamos cómo el propio fundador concebía su obra: “El Museo del Atlántico era una institución de la educación secundaria para otra superior, a fin de dirigir aquella desde ésta, es decir, desde lo superior, o, como si dijéramos, desde arriba hacia abajo”.

“En Barranquilla, mi ciudad natal, no existía – no podía existir – ningún indicio de que pudiera convertirse en una ciudad universitaria. Mis primeros propósitos fueron, por tanto, los de crear, como se creó, mediante el Museo del Atlántico, un ambiente de educación que fuera propicio a la fundación de una Universidad. Y ésta vino a ser al poco tiempo, la del Atlántico”.

En efecto, en torno al Museo, comenzaría a girar, estimularse y acrecentarse la vida cultural y espiritual que tanta falta le hacía a Barranquilla.

Del Museo del Atlántico, como paso previo a los estudios universitarios, se proyectó el Instituto de Tecnología (Ordenanza 24 de junio 3 de 1941), cuya función era preparar Ingenieros Químicos y Químicos Farmacéuticos que

correspondieran a las necesidades industriales de la ciudad en ese período. Un Instituto para Estudios Superiores o Profesionales, evidentemente.

Éste era, en ese momento, insistimos, el pensamiento de Julio Enrique Blanco: “Es Barranquilla, como capital del Departamento del Atlántico, y como la segunda o tercera ciudad de Colombia la que está llamada a tener la primera industria de todo el país, no solo para la fabricación de artículos ya comerciales o listos para el mercado, sino para la elaboración de las principales materias primas que pueda necesitar el resto de la República más maquinaria industrial y agrícola en general”.

Las Ingenierías, la Química y Farmacia o las enseñanzas que promovieran los conocimientos científicos, tecnológicos y las prácticas técnicas no eran para Blanco unilaterales. Para el Filósofo, aunque la “Techné” era absolutamente indispensable, ella de manera necesaria tenía que ser complementada “mediante enseñanzas que promovieran los dominios de las artes y en general de las humanidades en una suma o síntesis del hombre como valor de cultura. Todo, pues, a fin de educar al ser humano para hacer de él con este valor un hombre completo. No educándolo para que fuera una mera mitad, con capacitación únicamente de aplicaciones prácticas en producciones industriales o de gestiones comerciales que incluyen las enseñanzas culturales, sino complementando aquellas con éstas”.

Para atender las demandas perentorias del progreso industrial y comercial de la ciudad, mediante la Ordenanza Número 45 de junio 15 de 1943 (Anexo 126) se estableció en el Instituto de Tecnología la Facultad de Comercio Superior y Finanzas para la preparación de Licenciados en Comercio, Finanzas y Organización Industrial, proyecto académico cuya vigencia se aplazó hasta 1950.

El Instituto Tecnológico evolucionó hacia la Institución Politécnica del Caribe, según Ordenanza 36 de 1945 (Anexo 127). Un año más tarde, de esta institución cristalizará definitivamente nuestra Alma Mater propiamente dicha. El proceso gradual del Museo, Instituto Tecnológico, Institución Politécnica y Universidad había logrado su Mayoría de Edad. Era la hora del “*Temporis Partus*”.

Mediante la ordenanza 42 del 15 de Junio de 1946 (Anexo 128) se creó formalmente la Universidad del Atlántico, siendo también su primer Rector Julio Enrique Blanco. Incorporándose a esta, el Instituto de Tecnología ya creado, el Castillo de Salgar, la Escuela Industrial del Atlántico y la de Bellas Artes; quedó a discreción del Gobernador y del Consejo Directivo la posibilidad de abrir en el futuro la Facultad de Comercio y Finanzas; y se le anexaron además un colegio de bachillerato y una escuela de primaria pilotos, para una prospectiva pedagógica continua y ascendente hasta la formación Universitaria Superior.

La expedición de la Ley 143 de 1948, mediante la cual se dispuso, que para alcanzar la plenitud universitaria, las instituciones de educación superior deberían tener al menos tres facultades, hizo propicia la ocasión para que bajo la orientación del Doctor Rafael Tovar Ariza, Rector y mentor ilustre de la Universidad, el Consejo Directivo, a pesar de enormes restricciones presupuestales y de espacio físico, dictara a finales de 1949 el Acuerdo que aseguraba la creación de la Facultad de Economía y Finanzas, como se le denominó inicialmente. La misma inició labores en las instalaciones de Bellas Artes el 27 de marzo de 1950, con la colaboración del Lic. Carlos Angulo Valdez, Director del Instituto de Investigaciones Etnológicas.

Se dieron así las condiciones para que el Director Departamental de Educación Nacional del Atlántico, Doctor Fernando Cepeda y Roca, solicitara la aprobación oficial al Ministerio de Educación, a cuyo efecto se expidió la Resolución Número 1591 de Julio 27 de 1950 (Anexo 129), la cual aprobó los estatutos y reglamentos, el pensum de estudios de cada una de las tres facultades y los diplomas o títulos profesionales, con efecto retroactivo a partir del 15 de Junio de 1946.

Para abordar los antecedentes de este proyecto es importante analizarlos desde dos perspectivas, una interna que esbozaría la manera como se llegó a los interrogantes que originaron este proyecto y, una perspectiva externa que orientará sobre cuáles son las tendencias del sector con relación al tema que nos ocupa.

Primero abordaremos la perspectiva interna que enmarca los antecedentes que han posicionado a la Universidad del Atlántico en el estado actual y han propiciado el objeto del presente proyecto, los cuales se describen a continuación:

- La Institución colapsa en una profunda crisis financiera que impacta en lo académico y la lleva a puertas del cierre por parte del Estado, ante esta situación la única salida viable es someterla a la Ley de Reestructuración de Pasivos o Ley 550.
- Se realizan una serie de estudios encaminados a sanear la Institución, como la reestructuración académica administrativa orientado por la Universidad del Valle, el cual entregó como producto un documento denominado Plan de Fortalecimiento Institucional.
- Se cierra la Institución en el 2007 y se establece un breve período de ajuste en el cual se realiza la reestructuración académica – administrativa que

ayudaría a la Institución a reducir sustancialmente sus costos operativos, garantizando los niveles de calidad del servicio educativo.

- De esta reestructuración administrativa, la Vicerrectoría de Docencia queda a cargo de cuatro departamentos: Admisiones y Registro Académico, Postgrados, Biblioteca y uno que antes no existía, El Departamento de Calidad Integral de la Docencia.
- Se inician las labores en marzo del mismo año, con una estructura organizativa más plana, con menos cargos y con un gran optimismo y compromiso de lograr que la Institución saliera de la crisis.
- En el 2008, la Institución se compromete con el proyecto de acreditación de programas, en el cual inician el proceso los programas de Historia, Física, Licenciatura en Música, Química y Farmacia, Ingeniería Industrial y Economía. La coordinación de este proceso es asumida por la Vicerrectoría de Docencia.
- En el 2009, ante este compromiso adquirido con la acreditación, la Vicerrectoría de Docencia, decide ocupar los cargos del Departamento de Calidad Integral de la Docencia, para que estas personas se dediquen de manera exclusiva a este importante proceso.
- En ese mismo año, la Institución diseña su Plan Estratégico 2009 – 2019, un plan a diez años, con cortes trianuales y seguimiento trimestral, en dicho plan se establece que a 2019, todos los programas de la Universidad estarán acreditados y la Universidad contará con la acreditación institucional. En el plan de acción 2009 – 2011, primer corte trianual, se tiene previsto 17 programas de pregrado acreditados.
- En el 2009, la Universidad inicia un proceso interno encaminado a obtener la certificación de calidad ISO 9000 y la certificación NTCGP 1000²
- En el marco de este proceso se define el proceso de docencia, el cual está conformado por seis procedimientos: creación, modificación y renovación de programas; ciclo de vida docente; ciclo de vida estudiante; recursos de apoyo a la docencia; egresados e intermediación laboral y satisfacción al cliente.
- En el año 2009, la Vicerrectoría de Docencia institucionaliza el Programa de Desarrollo Docente, el cual tiene como finalidad ofrecer formación continua en pedagogía, competencias comunicativas (orales y escritas), inglés, TIC y conocimiento de los procesos internos, académicos y administrativos o de soporte, de la Universidad. Estos cursos, están enfocados a apoyar los resultados obtenidos en la evaluación docente.

² NTCGP 1000:2009. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública

- Desde el año 2009, la Universidad ha formalizado el proceso de evaluación con relación al componente de estudiantes, presentando resultados personalizados por docente para su respectiva retroalimentación.
- En el año 2010, la Universidad inicia su proceso de renovación de registros calificados de sus programas de pregrado y postgrado.

Con relación a la perspectiva externa el tema ha avanzado de forma exponencial, colocando a la Universidad del Atlántico en un desfase con relación a las otras instituciones de educación superior y a las tendencias enmarcadas en el sector no solo a nivel nacional sino a nivel internacional. En este aspecto se pueden relacionar los siguientes elementos:

- Desde el 2004, se ha dado un crecimiento acelerado del número de programas acreditados, en ese año se acreditaron 44 programas, en el 2005 se acreditaron 100 programas, en el 2006 fueron 129 programas, mientras que en el 2007 fueron 154 docentes. Como se puede observar el proceso se ha consolidado en las instituciones de educación superior. Al punto de que al año 2009 han sido acreditados 901 programas, de los cuales 688 son acreditaciones otorgadas por primera vez y 213 son reacreditaciones de programas.

2. INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA

Las Áreas Misionales de la Universidad son las Vicerrectorías y las Facultades. Con relación a las vicerrectorías, existirán tres detalladas a continuación:

- De Docencia.
- De Investigación y Extensión y Proyección Social.
- De Bienestar Universitario.

Las Vicerrectorías son organismos que establecen políticas, tendrán responsabilidades de orientación, coordinación, fomento o administración en los campos de su competencia, de apoyo a las actividades académicas de las Facultades y de impulso y desarrollo del trabajo interdisciplinario.

En el caso particular de la Vicerrectoría de Docencia, esta La Vicerrectoría de Docencia será la responsable de formular la política curricular, coordinar la elaboración de los Planes de Estudio, de administrar los temas relacionados con ellos y de coordinar las acciones inherentes a la Contabilidad Académica y las actividades de tipo administrativo del personal docente y de los estudiantes.

La Vicerrectoría de Docencia estará conformada por los siguientes tres Departamentos:

- Calidad Integral de la Docencia.
- Bibliotecas (Incluye los actuales Centros de Documentación de las Facultades y el Centro de Apoyo en Lenguas).
- Admisiones y Registro Académico.
- Postgrados

Después de la reestructuración este Departamento no existía, se promovió un concurso público de méritos para proveer el cargo de Jefe, quedando éste desierto. Sin embargo, la Oficina de Calidad de la Universidad del Atlántico, surge a raíz de la necesidad de impulsar los procesos de acreditación de los diferentes programas académicos y lograr satisfacción en la prestación de los servicios por parte de la institución para todos sus clientes internos y externos. Vale la pena resaltar que durante el corto tiempo de existencia de esta oficina, sus funciones han sido muy generales y entregadas de forma fortuita a medida que son generadas en la organización.

Dentro de las funciones asignadas, encontramos las siguientes: solicitud y renovación de registros calificados, procesos de autoevaluación de los programas, análisis de los informes de gestión de los resultados obtenidos por los departamentos adscritos a la Vicerrectoría de Docencia y facultades, seguimiento al plan de acción de la Vicerrectoría de Docencia.

Con la reciente certificación de calidad de los procesos académicos, se crea el sistema integral de gestión encargado de la administración de los procesos misionales de la universidad: docencia, investigación, extensión y proyección social; y que estos cumplan con altos estándares de calidad

En la Universidad del Atlántico, dentro del Sistema Integral de Gestión está establecido el proceso de docencia, cuyo objetivo principal es velar por la óptima calidad en la prestación, por parte de la institución, del servicio educativo en la formación de profesionales en las diferentes áreas de conocimiento que brinda la universidad.

En el proceso de docencia, se encuentran involucrados 6 procedimientos que garantizan altos estándares de efectividad, calidad y servicio; estos son:

- Procedimiento para la creación, modificación y renovación de programas.
- Procedimiento ciclo de vida docente.
- Procedimiento ciclo de vida estudiante.
- Procedimiento de Recursos de apoyo a la docencia.
- Procedimiento de egresados e intermediación laboral.
- Procedimiento de satisfacción al cliente.

Sin embargo, este modelo aun teórico debe ponerse en operación bajo parámetros que garanticen los niveles de cumplimiento deseados.

Teniendo en cuenta la situación actual de la Oficina de Calidad Integral de la Docencia en la universidad del Atlántico, ¿Cuáles deben ser los procesos en los que deberá centrarse la oficina y cómo estos deben abordarse y gestionarse para generar beneficio significativo y resultados efectivos que vayan de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la Universidad, cuales son los indicadores que permitan evaluar correctamente cada uno de estos procesos?

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser los procesos en los que deberá centrarse la oficina y cómo estos deben abordarse y gestionarse para generar beneficio significativo y resultados efectivos que vayan de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la Universidad, cuales son los indicadores que permitan evaluar correctamente cada uno de estos procesos?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de integración de procesos académico-administrativo para el Departamento de Calidad Integral de la Docencia en la Universidad del Atlántico, con el fin de mejorar la eficiencia de sus actividades y medir impacto en términos de efectividad, calidad y servicio.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación del Departamento de Calidad Integral de la Docencia y el estado actual del proceso asociado a la dependencia.
- Definir las mejores prácticas administrativas a nivel del Departamento de Calidad o su equivalente en las principales Instituciones de Educación Superior a nivel nacional e internacional.
- Diseñar el planteamiento estratégico de la dependencia acorde con los lineamientos establecidos a nivel institucional.
- Establecer los procesos claves sobre los cuales debe enfocarse la dependencia para dar cumplimiento a su razón de ser y proyección dentro del lineamiento estratégico.
- Identificar el sistema de indicadores de desempeño que mostraran la efectividad del Departamento de Calidad Integral de la Docencia.

5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.1. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS ACADÉMICOS Y ACADÉMICOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO

En el presente informe se describe el funcionamiento actual de la Universidad del Atlántico en lo relativo a sus componentes Misionales y a los de apoyo directo a las actividades misionales, que se han denominado como Procesos Académicos y Académico-Administrativos.

Aun cuando Uniatlántico no maneja la organización ni la Gestión bajo el concepto de Procesos, se ha hecho el esfuerzo de relacionar todas las actividades que desarrolla la universidad en estos campos, enmarcándolas en el Esquema de Procesos, con el fin de facilitar los análisis del Hoy y posteriormente los comparativos de la organización Actual, con la Propuesta de Procesos.

Procesos que conforman la cadena de valor actual

A continuación se presenta el esquema general de los Procesos Académicos y Académico-Administrativos, construido con base en la información suministrada directamente por la universidad y la derivada de los estudios realizados en los años anteriores.

Los procesos identificados se relacionan a continuación y han sido agrupados en Misionales y de Apoyo, utilizando el esquema de Cadena de Valor, reiterando que el Modelo de Procesos no es manejado actualmente en la universidad

PROCESOS MISIONALES			
EXTENSION	RELACIONES INTERNACIONALES	ACADEMICOS (Facultad)	ACADEMICOS (Vicerrectoría Académica)
<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento de la investigación institucional. • Administración del proceso investigativo en todos los niveles institucionales. • Gestión de la Innovación. • Promoción de emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de políticas y criterios para la internacionalización • Promoción académica internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Académica • Desarrollo Pedagógico • Desarrollo Investigativo • Formación y Seguimiento de los Estudiantes • Desempeño Docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Curricular • Acreditación • Direccionamiento de la Formación Avanzada • Promoción profesional (graduación)

ACADEMICO - ADMINISTRATIVOS (Vicerrectoría de Docencia)	ACADEMICO - ADMINISTRATIVO (Cada Facultad)	BIBLIOTECA	BIENESTAR UNIVERSITARIO
Admisiones	Gestión Administrativa	Gestión de recursos de información y conocimiento	Gestión del Seguro Estudiantil
Matricula Académica	Formación y Seguimiento de los Estudiantes		Administración y logística de eventos
Registro de Notas	Desempeño Docente		Reconocimiento al mérito académico, deportivo, cultural y laboral
Expedición de certificados	Seguimiento y Desarrollo al Egresado		Difusión de servicios a la comunidad
Archivo Hoja de vida de estudiantes	Proyección Social		Promoción de la salud integral
Evaluación y Concurso Docente	Promoción profesional (graduación)		Servicio Asistencial
	Recursos		Desarrollo de la cultura deportiva
	Asignación académica		Desarrollo de la cultura artística

ILUSTRACIÓN 1. PROCESOS MISIONALES

5.2. CATALOGO DE LOS ACTUALES PROCESOS ACADEMICOS Y ACADEMICO – ADMINISTRATIVOS

A pesar de que la Universidad del Atlántico no tiene una orientación hacia los Procesos en los que se basa su gestión, en los últimos años se han realizado esfuerzos técnicos valiosos, que han permitido visualizar e identificar los procesos que actualmente realiza la universidad y que ayudan a ilustrar de manera general, las actividades que en materia misional se ejecutan.

Dicha información se ha clasificado dependiendo del nivel de participación en los procesos misionales (Docencia, Investigación y Extensión) y se han identificado aquellas actividades que a pesar de tener un amplio impacto en lo misional, tienen mayormente características de tipo administrativo. A este proceso se les ha denominado Académico - Administrativos.

Según la información consultada en los levantamientos e identificación de los procesos correspondientes a las áreas Académicas y Académico– Administrativas, realizados en proyectos anteriores, se han podido ilustrar los procesos y actividades que actualmente se realizan en la Universidad del Atlántico y que corresponden a la labor misional de la institución. Así mismo, se deducen los procesos de apoyo directo a lo misional.

A continuación se presenta lo que podría llamarse “Catálogo Actual de los Procesos Académicos y las Académico-Administrativos de la Universidad del Atlántico” y se muestran las Áreas responsables de su ejecución.

En Resumen, de un total de 35 Procesos, 20 son de Tipo Administrativo y 15 son Académicos. Lo que es necesario resaltar es que en las Facultades, que corresponden a Áreas netamente Académicas, el 50% de los Procesos a su cargo son Administrativos, hecho que distorsiona su papel misional.

Proceso Académico Administrativo.

SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	AREA RESPONSABLE
Admisiones	Desarrollo de nuevos programas	Vicerrectoría de Docencia
	Publicidad y mercadeo	
	Inscripción	
	Examen de admisión	
	Selección de admitidos	
	Transferencias	
	Traslados	
Matricula Académica	Reingresos	Vicerrectoría de Docencia
	Elaboración de Listas y volantes de pago	
	Verificación de matricula financiera	
	Oferta de cursos	
Registro de Notas	Registro de cursos	Vicerrectoría de Docencia
	Elaboración de listas de estudiantes por curso	
	Entrega de listas a las escuelas	
Expedición de certificados	Verificación del registro de notas por los docentes	Vicerrectoría de Docencia
Archivo Hoja de vida de estudiantes		Vicerrectoría de Docencia
Evaluación y Concurso Docente	Definición de los términos de referencia del concurso docente	Vicerrectoría de Docencia
	Convocatoria del concurso de méritos	
	Recepción de hojas de vida de los candidatos	
	Publicación de lista de inscritos	
	Remisión de hojas de vida a decanaturas	
	Conformación del comité de evaluación	
	Evaluación de candidatos	
Selección de docentes		
Promoción profesional (graduación)	-	Vicerrectoría de Docencia
	Evaluación de proyectos de grado	
Recursos	Sustentación (pasa a sec. General)	Cada Facultad
	Administración de laboratorios	
Asignación académica	Planificación de Calendario Académico	Vicerrectoría de Docencia
	Planificación y elaboración de horarios de clases	
	Planificación y asignación de horas contacto, de investigación, de extensión y demás actividades.	
	Aprobación de asignación académica	

ILUSTRACIÓN 2 PROCESOS ACADÉMICO ADMINISTRATIVO

5.3. IDENTIFICACION DE IMPACTOS DE LA SITUACION ACTUAL EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA UNIVERSIDAD

El desarrollo de las actividades Misionales de la Universidad del Atlántico, se ha visto afectado por la serie de responsabilidades de carácter administrativo que poco a poco se han ido adscribiendo a las Facultades.

El tener que realizar labores adicionales de carácter administrativo y ajenas a sus Objetivos fundamentales, a las que deben dedicar un alto porcentaje del tiempo laboral, constituye una seria limitación para atender los propósitos Misionales enfocados en la Docencia, la Investigación y la Extensión y Proyección Social.

Se observa no una Universidad Descentralizada, sino una institución con ausencia de Control, sin un enfoque administrativo por Procesos, con una estructura piramidal, que fomenta la burocratización y con sus Áreas claves, como son las Facultades, dedicadas a realizar tareas administrativas que les demandan tiempo y las alejan del cumplimiento de sus Deberes Misionales.

Adicionalmente, la cantidad de Denominaciones y Nomenclaturas utilizadas para identificar los Cargos, hace más complejo el manejo administrativo de las áreas.

Estas características generan lentitud y falta de oportunidad en atender tanto los compromisos académicos, como también los Administrativos, llegando a presentarse altos niveles de ineficiencia en la administración de los recursos y afectando la eficacia de las Áreas en los campos de la Docencia, la Investigación, la Extensión y Proyección Social y el Bienestar Universitario, que constituye los pilares de la Educación Superior.

A continuación se muestra el análisis realizado sobre los procesos implementados por otras instituciones de educación superior, las tendencias de la educación superior en el tema de la calidad del servicio educativo, entre otros aspectos.

Las universidades públicas referenciadas son; Universidad de Antioquia, Universidad Industrial de Santander y Universidad del Magdalena.

5.3.1. ANALISIS EXTERNO

5.3.1.1. Universidad de Antioquia

5.3.1.1.1. Marco Histórico y Análisis de Contexto

La Universidad de Antioquia es la concreción de un viejo anhelo de la sociedad antioqueña, que desde tiempos coloniales dependía de los colegios y universidades bogotanas y de los seminarios payaneses para la educación de sus hijos.

Desde finales del período colonial los vecinos de la Villa de Medellín, capital del Departamento, solicitaron a la Corona española permiso para crear un colegio-convento. Esta iniciativa se hizo efectiva en 1803, con la apertura de un establecimiento orientado por padres franciscanos, con el nombre de Real Colegio de Franciscanos.

En consecuencia, es la única Universidad creada en la época de la Colonia. El Colegio inició sus labores con la enseñanza de la Gramática, la Filosofía y el Latín, en un local del costado norte de lo que hoy es el Parque de Berrío. En agosto del mismo año se puso la primera piedra y se inicio la construcción de lo que actualmente es, resultado de muchas variaciones, el histórico de la Plazuela de San Ignacio, el Paraninfo y el Aula Máxima.

Durante el proceso de independencia el Real Colegio de Franciscanos, fue articulado al proyecto republicano y dirigido desde el Cabildo de la Villa.

Consolidada la independencia nacional, el Vicepresidente de la República, General Francisco de Paula Santander, promovió la instauración de un nuevo plan educativo en el plantel y consolidó legalmente la vida de la institución que adquirió el nombre de Colegio de Antioquia, mediante Decreto Orgánico firmado el 9 de octubre de 1822 que dice textualmente en su artículo primero: “Se establece un Colegio en la Villa de Medellín, de la Provincia de Antioquia que se denominará Colegio de Antioquia, a cuyo fin se destina el edificio del Convento.

Suprimido de San Francisco con todas sus anexidades”. Este decreto se considera el instrumento legal que da origen a la Universidad. Cinco años más

tarde, el Presidente Simón Bolívar concedió la autorización para impartir enseñanza en jurisprudencia.

De esta manera la institución empezó su periplo como centro de enseñanza superior, a lo largo del cual ha recibido los siguientes nombres que corresponden a las exigencias que el proceso histórico, político, económico y social impuso. En 1822 se llamó Colegio de Antioquia, en 1832, Colegio Académico; en 1853, Colegio Provincial de Medellín; en 1860, Colegio del Estado; en 1871, Universidad de Antioquia; en 1878, Colegio Central de la Universidad; en 1886, de nuevo Universidad de Antioquia, en 1887, Colegio de Zea y en 1901 tomó definitivamente el nombre de Universidad de Antioquia.

En sus inicios ofrecía programas de Gramática y de Teología, mas adelante abrió la Escuela de Artes y Oficios y la Facultad de Minas.

A finales de 1871 se organizó la Universidad con escuelas de Literatura y Filosofía, Ingeniería, Ciencias Físicas y naturales, Medicina y Jurisprudencia.

Muy diversas concepciones sobre su quehacer educativo han tenido expresión en la historia de la Universidad de Antioquia. De ahí los cambios de nombre, la rotación en los cargos directivos y el énfasis o apertura en ciertas áreas del saber. Así por ejemplo, durante los primeros treinta años del presente siglo, el partido republicano se dio a la tarea de convertir a la Universidad en el lugar de resolución de los problemas propios de la región; reorientó para ello el contenido de las materias, adquirió laboratorios, material bibliográfico y contrató los servicios de prestigiosos profesores.

En ese período, la Universidad y sus egresados iniciaron una intensa actividad en el campo de las enfermedades tropicales, las campañas antivenéreas, la culminación del Ferrocarril de Antioquia y la ampliación de la frontera agrícola del Departamento. A esta misma época corresponde la remodelación del antiguo edificio franciscano ubicado en la Plazuela de San Ignacio, que actualmente se erige en el nuevo símbolo institucional.

En la década del treinta, se crearon la Revista Universidad de Antioquia, la Emisora Cultural y la Biblioteca Central, que han sido hasta el presente tres ejes básicos de la extensión cultural y del aporte al conocimiento y conservación de la cultura regional. En la década del sesenta, con créditos y ayudas internacionales, se llevó a cabo la construcción de la Ciudad Universitaria, con la consiguiente

ampliación de cupos, número de profesores y la creación de nuevas carreras y facultades.

La Universidad presta sus servicios al Departamento de Antioquia y al país en sus instalaciones de Medellín y en las Seccionales Regionales en Urabá, Bajo Cauca, Magdalena Medio, Oriente y Suroeste antioqueños.

Cuenta con diferentes centros donde se adelantan actividades de Investigación, Docencia y Extensión: la Estación Piscícola San José de Nus, cuatro haciendas situadas en los municipios antioqueños de Barbosa, Caucasia, San Pedro Santo Domingo y la Reforestadora San Sebastián localizada en la depresión momposina.

5.3.1.1.2. Proceso de Planeación

La Universidad formuló su Plan de Desarrollo 2006 – 2016 con el propósito de dar un paso adelante en la construcción de la Universidad del futuro y de lograr que por medio de sus profesores y estudiantes, con sus conocimientos y sus capacidades para investigar, continúe siendo un factor fundamental del desarrollo social y en fuente permanente de renovación académica, científica y cultural.

5.3.1.1.3. Base Filosófica del Plan

Entender que la Universidad es una de las expresiones sociales y por tanto se debe a la sociedad, que no es de uno en particular sino de todos en general, es una tarea ardua que requiere la transformación hacia una nueva cultura; pero si se descubre esa parte de su esencia, se ha dado un paso fundamental para superar los conflictos que hoy nacen con ingenua facilidad, por la apropiación individual que quieren hacer de ella quienes la pretenden convertir en un instrumento para una u otra ideología, para uno u otro poder.

Aprender a levantar los cimientos de una sociedad culta es una tarea de siglos. Quizás faltan aún muchas guerras y demasiados conflictos.

Allanados éstos, con el concurso de hombres capaces de superar el pesimismo y contrarrestar la negligencia, vendrán la tolerancia, el respeto y la solidaridad, esos valores que no han logrado trascender la retórica y a los cuales hay que inventarles un sentido humano para hacerlos accesibles al entendimiento. Sólo así aprenderemos el verdadero alcance de la democracia, de la autonomía, de la libertad y del compromiso del universitario con el desarrollo de la humanidad. Hoy,

se quiera o no, ha comenzado una nueva etapa para la Universidad pública colombiana y ella no depende solamente de los cambios despertados con las nuevas leyes, y que han permitido que los diferentes estamentos participen, así sea modestamente, pues todavía no se ha entendido con suficiente claridad la importancia de asumir los retos de la autogestión, sino también con la conciencia adquirida por nuestros dirigentes, acerca de que la Universidad tiene que cumplir una función social, lo cual no se logra sino formando ciudadanos idóneos, ética y científicamente preparados, comprometidos con el cambio y capaces de llevar la Universidad, a todos los rincones del Departamento.

Para lograrlo, apoyados en los avances tecnológicos, hace falta la imaginación, que como cantera de la inteligencia, invente modelos novedosos y flexibles, propicie la interdisciplinariedad que de por sí sola es capaz de producir una verdadera revolución curricular, incremente el trabajo en equipo que nos ayude a resolver las diferencias, integre a los egresados y llegue a los medios, a la industria, a los gremios y al pueblo mismo, lo que significa salirse de los esquemas tradicionales que han anquilosado la cátedra, y propicie por esas y otras razones, el suficiente desprendimiento, para que el investigador acepte que mucha parte de su trabajo puede ser realizado por estudiantes y profesores del común, y de ese modo, la función de investigar, ese eje que el Estatuto general ha definido como el motor del desarrollo científico, haga parte de la rutina diaria de los claustros universitarios.

La Universidad no puede seguir siendo un mero instrumento de la transmisión pasiva del conocimiento. Tiene que sacudirse internamente, renovarse moral e intelectualmente, diseñar modelos pedagógicos que la saquen de la mediocridad, producir nuevos conocimientos por medio del fortalecimiento de sus investigaciones básicas y aplicadas, vincularse a la sociedad a la cual se debe y, sobre todo, ser un factor en la transformación de las condiciones de vida de nuestro pueblo. Sin este último elemento, no pasará de ser una entidad condicionada por realidades demasiado crudas, atosigada en medio de la incertidumbre y sin capacidad de reaccionar.

En suma, con este plan la Institución consolida un modelo de universidad que siempre está preocupada por la búsqueda de la excelencia, con posibilidades de competir en el medio nacional e internacional, con gran cobertura, con capacidad para ayudar a transformar las condiciones sociales del País, con un espíritu permanente de renovación, de controversia y de investigación. Una universidad que cada vez está más cercana al corazón de su pueblo.

5.3.1.1.4. Objetivos y Estrategias

Sector Estratégico: Cultura, Ciencia, Tecnología e Innovación

Objetivo: Afirmar la cultura como fundamento, dimensión y eje articulador de las funciones básicas de investigación, docencia y extensión.

Estrategias:

- Fortalecer la creación y la memoria como escenarios de participación, diálogo intercultural y construcción de ciudadanía multicultural.
- Participar e incidir en la formulación de las políticas públicas culturales en todos los niveles territoriales, para consolidar la presencia institucional en las regiones.
- Ampliar las fronteras de la investigación a través del reconocimiento e incorporación de nuevos espacios de confluencia interdisciplinaria desde los retos de la diversidad cultural y la interculturalidad.
- Apoyar la divulgación de los resultados de procesos de creación en sus diversas modalidades, y fortalecer el patrimonio cultural, artístico, científico y tecnológico de la Universidad.
- Promover el desarrollo de la investigación en el campo de los estudios sobre la cultura para atender las demandas crecientes de creación de conocimiento y comprensión de los problemas socioculturales que afectan a la sociedad colombiana y al mundo.
- Fortalecer la construcción de una comunicación pública que garantice la comprensión de la comunicación como creación de sentidos, como proceso de construcción cultural, como oportunidad de crear opinión pública, y como espacio para la generación de relatos y estéticas que aporten a la construcción de una sociedad que se reconoce y se integra a través de nuevos referentes de identidad.
- Consolidar y fortalecer la Red de Cultura de la Universidad de Antioquia, con el fin de favorecer el desarrollo armónico y coherente de los programas y proyectos que adelantan las diversas dependencias universitarias en materia cultural.
- Fortalecer la participación de la institución en las redes locales, regionales, nacionales e internacionales enfocadas al desarrollo cultural.
- Impulsar la Política Cultural de la Universidad.

Objetivo: Crear y consolidar un Sistema Universitario de Ciencia, Tecnología e Innovación de calidad internacional.

Estrategias:

- Examinar la estructura organizacional y normativa del actual sistema Universitario de Investigación con el fin de fortalecer e incentivar los desarrollos tecnológicos y la innovación.
- Consolidar y conformar Grupos y Centros de Investigación de Excelencia que fomenten el desarrollo científico, tecnológico y la innovación, y su transferencia a la sociedad.
- Fortalecer la gestión de apoyo a los grupos de investigación existentes y fomentar la conformación de nuevos grupos de investigación de excelencia en todas las áreas del conocimiento de interés para la región y el país.
- Promover alianzas estratégicas con diferentes actores regionales, nacionales e internacionales, con el fin de potenciar el desarrollo de algunas áreas de la ciencia y la tecnología.
- Fortalecer la articulación de la Universidad con los agentes del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Objetivo: Desarrollar un sistema de aseguramiento de la calidad de la investigación, la docencia y la extensión.

Estrategias:

- Consolidar el Sistema de Auto evaluación y Acreditación institucional y de los programas de pregrado y postgrado.
- Empezar procesos de acreditación internacional de programas de pregrado y postgrado.
- Desarrollar programas permanentes de evaluación de la investigación, la docencia y la extensión realizada en toda la Universidad.
- Consolidar un sistema integral de evaluación docente que tenga en cuenta la participación de pares académicos, estudiantes, directivos y la auto evaluación.
- Fortalecer la política de méritos para el fomento de la calidad de la investigación, la docencia y la extensión.
- Impulsar procesos continuos de evaluación y renovación curricular de los programas de pregrado y postgrado, con miras garantizar su pertinencia, social, científica, académica y cultural.

- Establecer políticas de seguimiento, evaluación e implementación de los planes de mejoramiento resultantes de los procesos de autoevaluación y acreditación de programas de pregrado y postgrado.
- Realizar estudios de factibilidad para la apertura de programas de pregrado y postgrado, que permitan articular la pertinencia científica, tecnológica y cultural (humana), con las necesidades del entorno socioeconómico regional y nacional.

Objetivo: Formar el talento humano que requieren las regiones para su desarrollo, en el marco de una estrategia que articule docencia, investigación y extensión.

Estrategias:

- Fortalecer y diversificar los pregrados, postgrados y los programas de formación continua en las regiones.
- Ampliar la cobertura académica y geográfica de los procesos de formación.
- Mejorar la calidad de los procesos de formación que se adelantan en las regiones teniendo en cuenta los referentes socioculturales de cada una de ellas.

Objetivo: Consolidar la estructura organizativa de Regionalización, incrementando la capacidad de gestión académico administrativa universitaria en las regiones.

Estrategias:

- Flexibilizar y readecuar la estructura organizativa de Regionalización.
- Fortalecer la capacidad de gestión en la organización.
-

Objetivo: Instalar y desarrollar las capacidades académicas, administrativas y logísticas requeridas para ofrecer el servicio educativo según las particularidades regionales.

Estrategias:

- Fortalecer la capacidad académico – administrativa e infraestructural de las seccionales y sedes de la Universidad.
- Revisar las propuestas curriculares y desarrollar innovaciones pedagógicas que atiendan las necesidades particulares para la prestación de un mejor servicio.
- Mejorar la formación y cualificación del cuerpo docente.

Áreas Transversales: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aplicadas a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Objetivo: Integrar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones al proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de mejorar la calidad y cobertura de los programas de pregrado y postgrado y los servicios de extensión.

Estrategias:

- Consolidar el Centro para la Integración de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación a la docencia, la investigación y la extensión.
- Incentivar la apropiación del conocimiento mediante el uso de nuevas pedagogías, estilos cognitivos y tecnologías que enriquezcan los procesos formativos.
- Diseñar políticas y programas institucionales para el uso de las TIC's en la enseñanza y el aprendizaje.
- Actualizar y ampliar la infraestructura tecnológica de soporte a los procesos académicos mediados con tecnologías de la información.

Misión.

La Universidad de Antioquia, patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional, es una institución estatal que desarrolla el servicio público de la Educación Superior con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social. En ejercicio de la autonomía universitaria, de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra que garantiza la Constitución Política, y abierta a todas las corrientes del pensamiento, cumple, mediante la investigación, la docencia y la extensión, la misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura.

La Universidad forma, en programas de pregrado y de postgrado, a personas con altas calidades académicas y profesionales: individuos autónomos, conocedores de los principios éticos, responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, del libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal.

Como quehacer fundamental, y en virtud de su carácter transformador, la Institución busca influir en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, de docencia y de extensión; está presente en la vida cotidiana de la sociedad por medio de la actividad profesional de sus egresados; vela por la formación de hábitos científicos y por la creación de estrategias pedagógicas que desarrollen la inteligencia y la creatividad, orientadas al mejoramiento de la vida, al respeto por la dignidad del hombre y por la armonía de éste con sus semejantes y con la naturaleza.

La Universidad propicia el cambio y avance de la sociedad, y participa en la integración de ésta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero, perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficiencia y calidad los objetivos institucionales; facilita el acceso a la Educación Superior, basada en el principio de igualdad, a las personas que demuestren tener las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas y administrativas exigidas por ella, sin distinción de raza, sexo, creencias u origen social: cultiva actitudes y prácticas de paz, democracia y convivencia ciudadana.

Sectores Estratégicos

Los análisis realizados identificaron cinco grandes Áreas de desempeño de la Universidad a los que se les denominó Sectores Estratégicos. En cada uno de ellos se formularon planteamientos y objetivos básicos para su desarrollo.

Los Sectores Estratégicos son:

- Desarrollo científico-tecnológico, humanístico, cultural y artístico.
- Desarrollo del Talento Humano y del Bienestar Universitario.
- Proyección de la universidad a la comunidad nacional e internacional.
- Planeación y modernización administrativa.
- Fortalecimiento de la autonomía financiera de la universidad

Sistema Universitario de Gestión Integral SUGI

En desarrollo de una de las Directrices contenidas en el Plan de Desarrollo de la Universidad y considerando que la dinámica del mundo contemporáneo ha cambiado sustancialmente en las últimas décadas, las expectativas y demandas de una sociedad cada vez más compleja y cambiante exige que las universidades reorienten su quehacer institucional, para poder así responder oportuna, eficiente

y efectivamente a ese nuevo reto, la Universidad de Antioquia le dio vida administrativa al Sistema Universitario de Gestión Integral SUGI, sistema que bajo la modalidad de gerencia por proyectos tiene la responsabilidad histórica de liderar el proceso de la modernización del ente universitario.

El proyecto del Sistema Universitario de Gestión Integral –SUGI– es el inicio de la concreción del cuarto sector estratégico del plan de desarrollo 1995 – 2006, que habla de la modernización administrativa de la Universidad, en el cual se busca que los procesos administrativos estén al servicio de los propósitos misionales de la institución (investigación, docencia y extensión), para cumplir con efectividad el objeto de su quehacer “la búsqueda y la transmisión del conocimiento”.

Basados en asesorías y aproximaciones que se han hecho de las necesidades administrativas de la Universidad, se tomó como modelo la Gestión por Procesos, para hacer de ella una Institución más flexible, ágil y con características de eficiencia y eficacia.

5.3.1.2. *Universidad del Magdalena*

5.3.1.2.1. Marco Histórico y Análisis de Contexto

Con el restablecimiento de la democracia en Colombia, a finales de la década de los años 50, surgió en diferentes regiones un inusitado interés por su desarrollo socioeconómico. En el Departamento del Magdalena vuelve a surgir la idea de crear un centro de estudios superiores que sirviera de apoyo a dicho proceso. Se vivía un momento crucial que generaba inmensas expectativas sobre el futuro desenvolvimiento de las actividades económicas, políticas, sociales y culturales, no solo de la región y el país, sino también de todo el Continente Americano.

En el ámbito regional también se materializaban hechos que creaban una situación especial para el desenvolvimiento del inmediato futuro, tales como la modernización del puerto de Santa Marta, la culminación del ferrocarril del Atlántico, la construcción de la carretera que comunica rápidamente con Barranquilla y por ende con el resto de la Costa, el proyecto de la troncal del Caribe, el rápido proceso de urbanización que experimentaba Santa Marta y el impulso al desarrollo agrícola que se le estaba dando a la región con nuevos cultivos, tales como: algodón, palma africana, arroz, etc. Así mismo, el cultivo del banano estaba siendo objeto de mejoramiento para incrementar su rentabilidad.

Existía en ese momento un gran interés del gobierno nacional de darle un impulso no solo al desarrollo agrícola, sino también al industrial de las ciudades de la costa caribe, lo cual motivó a jóvenes, empresarios, intelectuales y políticos, a pensar seriamente en la concreción de un viejo anhelo de contar con una institución de estudios superiores. La Universidad inició su vida jurídica, como una institución estatal del orden territorial, creada mediante ordenanza No. 005 del 27 de Octubre de 1958, organizada como ente autónomo con régimen especial, vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo atinente a política y planeación dentro del sector educativo.

Se le dio el nombre de Universidad Tecnológica del Magdalena pero, por distintas razones la iniciación de labores se aplazó hasta el año 1962, cuando inició con el Programa Académico de Ingeniería Agronómica y una planta de 12 profesores y 65 estudiantes.

En 1962 la Asamblea Departamental aprobó la destinación de 52 hectáreas de terreno en el sector de san Pedro Alejandrino para construir allí la Ciudadela Universitaria y asignó el 10% de los impuestos departamentales con destino exclusivo a la Universidad. En ese mismo año fue reconocida por la Fundación de Universidades y el Fondo Universitario nacional, lo cual le permitió tener acceso a recursos financieros de la nación.

En 1969 inició labores la Facultad de Economía Agrícola y en 1970 la de Administración Agropecuaria. En 1971 se organiza la Facultad nocturna de Administración Agropecuaria y en 1972 se pone en marcha la Facultad de Ingeniería Pesquera. En 1973 se creó la Facultad de Educación, lo que significó un importante aumento de la población estudiantil, que en poco tiempo significó un 50% de la totalidad de los alumnos matriculados.

A mediados de la década de los años 70 y hasta principio de los 80's la Universidad atravesó una crisis financiera que generó una peligrosa inestabilidad institucional, reflejada en profundos conflictos académicos, administrativos y laborales, que provocaron que el ICFES tomara las riendas de la Universidad.

En 1974, se le otorgó a la Universidad la personería jurídica por intermedio de la Gobernación del Departamento del Magdalena, mediante Resolución 831 y se definió su Objeto social como el de la prestación del servicio público de educación superior, mediante el ejercicio de la autonomía académica, administrativa, financiera y presupuestal, con gobierno, renta y patrimonio propio e independiente.

A principios de los 90's, a pesar del escepticismo reinante y el poco sentido de pertenencia que mostraban algunos miembros de su estamento básico, se adelantó una propuesta de reestructuración académico – administrativa, se realizó un ejercicio de análisis estratégico, se efectuaron esfuerzos tratando de insertar a la institución en el ámbito regional, para ganar proyección y reconocimiento y se imprimió una dinámica diferente a la Universidad.

En tal sentido se decidió ampliar la cobertura académica a nivel de pregrado y postgrado e impulsar la proyección social. En 1993 se puso en ejecución el proyecto de Educación Abierta y a Distancia, con seis centros regionales y se abrieron programas de postgrado, algunos propios y otros en convenio con otras universidades del país.

A finales de la Década de los 90's, la crisis institucional se agudizó, encontrando su peor momento en 1997. Se nombra un nuevo rector, quien con el apoyo de varias entidades (Ministerios de Educación y Hacienda, ICFES, Planeación Nacional, y FONADE), adelantó un proceso de reestructuración administrativa y financiera.

5.3.1.2.2. Proceso de Planeación

La Universidad dispone de un Plan Decenal de Desarrollo 2000-2009 “Refundación de la Universidad del Magdalena: Un proyecto Colectivo”.

En desarrollo de este proyecto, se ha logrado reorientar la dimensión académica de la Universidad, reducir el déficit financiero y adelantar importantes obras de infraestructura y dotación, por la vía de la reestructuración de la planta de personal, la racionalización de los gastos, la promoción institucional y la gestión para el aumento de las transferencias de la nación.

5.3.1.2.3. MISIÓN

La Universidad del Magdalena es una institución de educación superior de carácter estatal y del orden territorial que ejerce su autonomía en el marco de la constitución y la ley y cuyo propósito fundamental es el de contribuir al desarrollo de la región y del país mediante el fomento de la educación pública, la ciencia y la cultura.

Mediante su actividad en los terrenos de la Docencia, se propone formar de manera integral ciudadanos libres de alta calidad profesional, ética y humanística, con capacidad de liderazgo que les permita intervenir de manera decisiva en los procesos de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en las cuales se hallen inmersos y en la consolidación de la democracia, la justicia social, la preservación del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos y la consolidación de la Paz como entorno necesario para el desarrollo social y económico.

Mediante su actividad en la Investigación y la extensión social Universitaria, contribuir en el incremento del acervo de conocimientos al servicio del hombre, vinculándose a la solución de los problemas económicos, ambientales, culturales, sociales y políticos de su entorno haciendo énfasis en el desarrollo humano sostenible y propiciando el reconocimiento y respeto de los valores que le conceden identidad a la región Caribe y al proyecto de nación.

Para hacer posible el cumplimiento de su misión trabajará permanentemente en la construcción de una comunidad académica y científica y en un ambiente de participación, compromiso, sentido de pertenencia y libertad de cátedra y aprendizaje en el marco de la preservación ambiental y la diversidad cultural del país y las regiones y en particular de las condiciones únicas de nuestros ecosistemas.

5.3.1.2.4. VISION

La Universidad del Magdalena se proyecta como una institución de educación superior de excelencia académica, con un modelo de desarrollo y gestión que consolida su autonomía hacia la búsqueda del liderazgo científico y cultural; vinculada activamente al desarrollo de Santa Marta y el Magdalena, con un amplio reconocimiento y liderazgo en el ámbito de la Región Caribe, el país y la comunidad internacional.

5.3.1.3. *Universidad industrial de Santander UIS*

5.3.1.3.1. Marco Histórico y Análisis de Contexto

Como respuesta al proceso de industrialización del país, se formó en 1938 un Comité de Acción Santandereana con la intención de promocionar el comercio y la incipiente industria regional, velando además por la buena inversión de la participación que cabía al Departamento de Santander en las regalías de la explotación del petróleo. Dos años después (1940), se presentó ante la Asamblea de Santander el proyecto de ordenanza para la creación de la universidad, con una "Facultad" de Ingeniería Industrial, "orientada de preferencia hacia las especializaciones de química, mecánica y electricidad.

En Junio de 1940, mediante la Ordenanza 41 fue creada la "Facultad de Ingeniería Industrial" y se estableció un bachillerato técnico en la Escuela Industrial, destinándole una partida inicial de \$20.000 en el presupuesto departamental de la siguiente vigencia.

La Facultad se convirtió en "Universidad de Santander", mediante Ordenanza 83 de junio de 1944. La institución no sólo ofrecía estudios profesionales en Ingeniería Industrial, sino además en Veterinaria, Química y Farmacia, Agronomía, Mineralogía, Comercio y Bellas Artes. Se proyectó destinar \$200.000 para la adquisición de lotes y construcciones.

En esa oportunidad, se argumentó que para el funcionamiento de la universidad no bastaban los recursos departamentales, sino que era necesario obtener los auxilios de la Nación que provenían de la renta de explotación de los hidrocarburos.

Por otra parte, se introdujo la "bifurcación" que deberían tener los estudios universitarios para que la universidad pudiera ser "la verdadera reserva espiritual y técnica de la juventud", de tal suerte que los jóvenes pudieran estudiar no sólo "actividades de energía y desarrollo" (ingenierías), sino también Ciencias y Bellas Artes.

Posteriormente, se expidió el Decreto Orgánico que presentaba la Misión, el Proyecto Educativo y el Organigrama del personal administrativo y se incluyeron los gastos de funcionamiento anual en el presupuesto departamental.

Los primeros egresados como bachilleres técnicos en la Escuela Industria (1947), forzaron la apertura de la UIS, cuyo primer estatuto orgánico, fue sancionado por el gobernador en marzo de 1947 (decreto 583), "por el cual se crea la Universidad Industrial de Santander". La UIS estaría inicialmente integrada por tres facultades mayores de Ingeniería Industrial (especializadas en Mecánica, Electricidad y Química) y por dos facultades menores anexas: el Colegio de Santander y el Instituto Industrial Dámaso Zapata.

La UIS fue creada como una persona jurídica institucional, dotada de autonomía legal, gobernada por un Consejo Directivo, un rector, un síndico y un secretario general.

El primero de marzo de 1948 fueron oficialmente inauguradas las labores de la Universidad Industrial de Santander en el patio de la Escuela Industrial Dámaso Zapata, situada en el extremo norte de la meseta de Bucaramanga.

Con tres facultades de Ingeniería (Eléctrica, Mecánica y Química), la UIS aceptó sus primeros veinte estudiantes en 1948. El problema de la escasez de ingenieros que pudieran actuar como profesores, se solucionó parcialmente con los inmigrantes alemanes, austriacos e italianos de la Segunda Guerra mundial.

En 1953, se ocupó la sede de la ciudad universitaria. Un año después, se abrieron dos nuevos programas de ingeniería (Metalúrgica y Petróleos), para atender las demandas de los empresarios del país y la inminente reversión de la Concesión de Mares a la nación.

En 1957 se atrajo hacia la Universidad el apoyo financiero de prestigiosas fundaciones norteamericanas, de ECOPETROL y de la UNESCO, con lo cual se abrió el Instituto de Investigaciones Científicas y la Facultad de Ingeniería Industrial (1961). Un año después ya el número de estudiantes había ascendido a 675 y estaba en ejecución el plan maestro de construcción de los edificios del campus universitario. Así, al comenzar la década de los años sesenta ya existían doce edificios ocupados por las diversas facultades de ingeniería, por el Instituto de Investigaciones y por la Biblioteca.

En 1963, con 1.147 estudiantes matriculados, se vio que la mínima porción de 16 mujeres, hacía de la UIS una extraordinaria escuela de ingeniería para el género masculino. Sin embargo, durante el segundo quinquenio de la década de los sesenta, la fusión con la Universidad Femenina trajo al campus las mujeres que

estudiaban Diseño Arquitectónico, Bacteriología, Fisioterapia y Nutrición. Ese fue el punto de partida para la creación, en 1967 de la Facultad de profesiones de la Salud, un proyecto que agregó a la Universidad cinco programas profesionales desde tres departamentos especializados, incluidos los programas de Medicina y Enfermería. El campus central fue acompañado por el de esta Facultad, ubicado junto al Hospital Universitario Ramón González Valencia.

La creación del programa de Trabajo Social (1967) y la adopción del régimen administrativo de seis divisiones agrupadoras de departamentos, según los lineamientos del Plan Básico, cambió el modelo administrativo europeo por el modelo norteamericano que asesoraron expertos de las Universidades de California.

En 1970 se creó el programa de Ingeniería de Sistemas y la Licenciatura en Idiomas, y tres años después las Licenciaturas en Matemáticas y Biología.

La Facultad de Ciencias Humanas y Educación, que incluyó al departamento de Artes, completó la universalidad de las ciencias y de las profesiones que hicieron de la UIS una auténtica universidad.

La década de los años ochenta se ampliaron los programas profesionales: Geología (1982), Física (1983), Diseño Industrial (1985), Música (1985) e Historia (1987).

En 1981 se creó el Instituto de Asesorías y Servicios Especializados para fortalecer la función de extensión universitaria al igual que varios centros de asesoría, investigación en pulpa y papel, alimentos. Se abrieron los Centros Regionales de Educación a Distancia, los cuales terminaron por crear el actual Instituto de Educación a Distancia, encargado desde entonces de los programas de tecnología (empresarial, agropecuaria, regencia de farmacia, documentación) y posteriormente del segundo ciclo en Gestión Empresarial, Tecnología Jurídica y Bellas Artes. Los Programas de Educación a Distancia involucra a los departamentos de Cesar, Boyacá, Valle y Caldas.

Así mismo, se creó en 1985 el Instituto de Programas Interdisciplinarios para la Atención Primaria de la Salud (PROINAPSA). En esa época, se inició el "crecimiento vertical", lo cual significó el tránsito a los programas de especialización, maestría y doctorado. La Facultad de Salud inició esta oferta con sus postgrados en Patología (1981), Anestesiología (1982), Ginecobstetricia

(1983), Medicina Interna (1984), Cirugía (1989) y Administración de Servicios de Salud (1989). Al final de la década se habían creado 7 especializaciones y 7 maestrías.

Las necesidades de formación del profesorado en técnicas didácticas obligaron a crear el Centro para el Desarrollo de la Docencia (1982) y las demandas de investigación se resolvieron con un convenio firmado con el BID y el ICFES para la dotación de los laboratorios.

La década de los 90 se caracteriza por el inicio del Programa de Regionalización, en cumplimiento de la Política orientada a trascender la extensión parcial de programas académicos ofertados en la sede central y a convertir a cada una de las sedes en actor protagónico en la respectiva región de influencia, sin desvirtuar la especificidad de su misión institucional, ni desconocer las tendencias y demandas internacionales.

La presencia Departamental de la Universidad Industrial de Santander, además de sus tres sedes en Bucaramanga, (Sede principal, Facultad de Salud y Sede Bucarica), sitúa proyectos educativos presénciales en las Sedes regionales de Barrancabermeja, Socorro, Barbosa, Málaga, que permiten un acercamiento del Proyecto educativo a las principales Provincias del Departamento.

En el campo de la investigación, se fortaleció la ejecución de proyectos con financiación externa y se incrementó paulatinamente el número de centros y grupos de investigación que lograron ser escalafonados por COLCIENCIAS en las diversas categorías. Se propició también la articulación del sector empresarial con grupos de Investigación mediante la creación de las Corporaciones de Corrosión, Asfaltos, Alimentos, Desarrollo Tecnológico del Gas, El Centro de Innovación Tecnológica, La Incubadora de Empresas "Bucaramanga Emprendedora" y el Instituto de Investigaciones Biomédicas. También se profundizó en la parte investigativa mediante la constitución de los Centros de Investigación en Biotecnología Industrial, Minerales, Biohidrometalurgia y Medio Ambiente, Desarrollo Productivo de Alimentos, Catálisis, Enfermedades Tropicales e Investigaciones Históricas Regionales, entre otras.

En la década del 90 se creó la sede Guatiguará en el municipio de Piedecuesta, destinada a la investigación, y la sede Bucarica, donde básicamente funcionan programas de extensión.

El crecimiento de los programas de ciencias y de profesiones desbordó en la década de los noventa el esquema administrativo de los departamentos, adoptándose el régimen de las Escuelas, intentando centralizar los servicios de enseñanza, investigación y extensión en unidades temáticas especializadas. Esta reforma dejó las cinco facultades (Ciencias, Ciencias Humanas, Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Salud) que hoy en día agrupan cerca de tres decenas de escuelas.

Bajo el espíritu de la Ley General de la Educación Superior (Ley 30 de 1992), la Universidad revisó su Misión y todos sus reglamentos internos, preparándose para la acreditación de sus programas. Pero en esta década, la crisis fiscal del Departamento de Santander trajo consigo una drástica reducción de los aportes territoriales, con lo cual la financiación de sus actividades e inversiones pasó a depender cada vez más de los aportes del Ministerio de Hacienda, de la gestión de los recursos que le generan todas sus actividades y de la estampilla departamental que lleva su nombre.

La historia de la Universidad Industrial de Santander muestra un crecimiento sostenido con calidad y eficiencia, un avance hacia la profundización sin perder el sentido de su pertinencia social que se da en sus programas de maestría y doctorado y un reconocimiento a la alta calidad de sus programas, tal como lo destaca la acreditación de la mayoría de los mismos y la Acreditación Institucional conferida por el término de 8 años por el Ministerio de Educación Nacional, según Resolución No. 2019 de junio 3 de 2005.

5.3.1.3.2. Proceso de Planeación

La Universidad realizó un profundo ejercicio de reflexión sobre el rol de la institución frente a los desafíos que le plantean los nuevos referentes históricos en los cuales se inscribe la Educación Superior en el país y en el contexto mundial.

Como resultado de esta mirada a los Objetivos y Perspectivas a futuro ha formulado el Proyecto Institucional, cuyos principales elementos se describen a continuación.

5.3.1.3.3. • Misión.

La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la

generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su Misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida.

5.3.1.3.4. • Visión.

La Universidad Industrial de Santander es una institución de educación superior estatal y autónoma, financiada por el Estado, comprometida con la defensa de un estado social y democrático de derecho y de derechos humanos y la proposición de políticas públicas que garanticen el acceso de la población a condiciones de vida digna.

La UIS es actor principal del desarrollo económico, social y cultural de la región y ejemplo de democracia, convivencia, autonomía y libertad responsable. Es lugar de consulta sobre las tendencias y desarrollos en el campo de las ciencias, los avances tecnológicos, las necesidades y oportunidades del mundo del trabajo y los deseos de bienestar de la comunidad.

La vigencia social de la universidad se manifiesta en su participación activa en Organismos de planificación local, regional y nacional, en agrupaciones de participación ciudadana para la proposición y el seguimiento de políticas y programas de desarrollo social, económico y cultural. En el fortalecimiento de sus relaciones con los sectores políticos, sociales y generadores de bienes y servicios que propendan por el bien común, en el marco de la conveniencia institucional. En la integralidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, los cuales están formados en el espíritu científico. En la apropiación y el ejercicio de los derechos humanos universales y los derechos políticos, económicos, sociales y culturales correspondientes a la práctica de la ciudadanía y en el ejercicio de una conducta profesional solidaria con la construcción de la nación colombiana.

Es sitio obligado de referencia y consulta para proponer o evaluar las alternativas de solución a los problemas prioritarios de la comunidad, y su contribución es ampliamente valorada como insumo crítico para continuar avanzando en la

construcción de una sociedad en donde la equidad, la justicia, la solidaridad y el respeto por los derechos humanos y la naturaleza, sean los pilares del desarrollo humano sostenible en el marco de una cultura de paz.

Es líder del desarrollo científico en bio-ingeniería, fuentes alternas de energía, petroquímica y carboquímica, nuevas opciones para uso de combustibles, nuevos materiales y tecnologías de materiales compuestos, aprovechamiento y uso sostenible de la biodiversidad, promoción de la salud, prevención y control de las enfermedades de mayor ocurrencia, estímulo y acompañamiento a procesos de organización comunitaria orientados al desarrollo social y cultural, y mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles.

Mantiene como líneas transversales la investigación en electrónica, telecomunicaciones, informática y ciencia y tecnología del medio ambiente. Promueve el desarrollo de la literatura y las artes. En todas sus Escuelas, Centros e Institutos, los miembros de la comunidad universitaria actúan como docentes-investigadores y se mantienen interconectados con grupos de pares académicos que cooperan local, nacional e internacionalmente. Ofrece, desde la región nororiental al país, formación permanente de alta calidad y pertinencia social, propendiendo por la equidad en el acceso, con fundamento en el mérito académico. Sostiene intercambios y pasantías de profesores y estudiantes con universidades extranjeras de alta calidad y presenta una amplia oferta de programas presenciales e interactivos mediante tecnología para la educación virtual.

Es una organización inteligente capaz de adaptarse con eficacia a la velocidad de los cambios y a las necesidades emanadas del entorno.

Recibe del Estado los recursos suficientes para adelantar sus funciones de investigación, formación y proyección social, en reconocimiento a su calidad, a los resultados presentados anualmente ante la sociedad y a sus políticas de eficiencia en la utilización de los recursos. Invierte sus rentas propias para fortalecer su posición de excelencia en el medio universitario.

5.3.1.3.5. Arquitectura organizacional

Desde la perspectiva de la Arquitectura Organizacional, se mira a la organización a partir de los Macro procesos, que son las actividades esenciales en las que debe

trabajar la organización, para cumplir con su Misión y su Visión. Los Macro Procesos permiten materializar el quehacer corporativo y son denominados también Procesos Misionales.

Los Procesos de Apoyo son los que prestan servicios a los Procesos Misionales y sirven de soporte para el incremento de la productividad en cada uno de ellos y no están asociados a la razón de ser de la organización.

La Estructura Organizacional es el medio que utilizan las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo, a fin de establecer pautas estables de comportamiento.

Dentro del Enfoque de Gestión por Procesos, el punto de partida es la identificación de la Cadena de Valor, la descripción del Mapa y del Catálogo de Procesos. Para explicar la Arquitectura Organizacional de cualquier institución, se hace necesario hacerlo a partir de los procesos que la componen, cuya organización, configuración y distribución en paquetes tecnológicos se deriva del Direccionamiento Estratégico adoptado.

5.3.2. CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es una herramienta de análisis organizacional a partir de la cual se identifican, ordenan, agrupan y analizan de manera gráfica los procesos que realiza una organización, clasificados en tres grupos que son: los Procesos Estratégicos, los Procesos Misionales y los Procesos de Apoyo, tal como se presenta a continuación:

- **Procesos Estratégicos o de Direccionamiento.** Son aquellos que tienen como fin apoyar el establecimiento, revisión y actualización de la política y estrategia de la institución.
- **Procesos Misionales.** Son los que están orientados a la razón de ser y la esencia de la organización y definen su actividad; por lo tanto, son los que involucran el mayor porcentaje de los recursos. Los Procesos Misionales son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción y componen la Cadena del Valor de la institución.
- **Procesos de Apoyo o de soporte.** Dan sustento a los procesos misionales y facilitan su desarrollo, proveen servicios de utilidad para toda la Universidad en sus diferentes frentes. Son los relacionados con la gestión

del Talento Humano, los Sistemas de información, la gestión Financiera, la gestión de Compras, los Servicios generales de aseo, mantenimiento etc.

		UIS (TIPO)	UNIMAG	UDEA
PROCESOS	ESTRATEGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MEJORA CONTINUA ▪ PLANEACION ▪ CONTROL ▪ RELACIONES EXTERIORES ▪ JURIDICO ▪ COMUNICACIONES 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MEJORAMIENTO CONTINUO ▪ DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL ▪ COMUNICACIONES CORPORATIVAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PLANEACIÓN ▪ CONTROL INSTITUCIONAL
	MISIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EXTENSIÓN ▪ DOCENCIA ▪ INVESTIGACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GESTION DE EXTENSIÓN ▪ GESTION ACADEMICA ▪ GESTION INVESTIGATIVA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EXTENSIÓN ▪ DOCENCIA ▪ INVESTIGACIÓN

		UIS	UNIMAG	UDEA
PROCESOS	APOYO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GESTION DE RECURSOS HUMANOS ▪ GESTION FINANCIERA ▪ MANTENIMIENTO DE PLANTA FISICA ▪ BIENESTAR UNIVERSITARIO ▪ MANTENIMIENTO TECNOLOGICO ▪ SERVICIOS DE INFORMACION ▪ PUBLICACIONES 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ▪ GESTIÓN DE CONTRATACIÓN ▪ GESTIÓN FINANCIERA ▪ GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA ▪ GESTION DE SERVICIOS DE APOYO A PROCESOS MISIONALES ▪ GESTIÓN DOCUMENTAL Y NORMATIVA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GESTION DEL TALENTO HUMANO ▪ ADQUISICIÓN Y CONTROL DE BIENES Y SERVICIOS ▪ GESTIÓN FINANCIERA ▪ GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA INFRAESTRUCTURA ▪ GESTIÓN JURIDICA ▪ GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO ▪ GESTIÓN DE SERVICIOS CORPORATIVOS ▪ GESTIÓN DE LA SEGURIDAD A BIENES Y PERSONAS ▪ GESTIÓN DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN ▪ GESTIÓN DE LA TECNOLOGIA ▪ FORMACIÓN ACADEMICA DE HACIENDAS ▪ GESTIÓN DE APOYO A LA REGIONALIZACIÓN

ILUSTRACIÓN 1 CADENA DE VALOR DE LAS UNIVERSIDADES REFERENCIADAS

La Cadena de Valor para las tres Universidades, está definida de igual manera: Procesos Estratégicos o de Direccionamiento, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo. Los procesos a través de los cuales cada universidad desarrolla su gestión, reflejan entre si diferencias propias, las cuales están asociadas a los lineamientos y énfasis internos específicos de cada Universidad y cuya diferencia o similitud se explica a continuación.

5.3.3. PROCESOS ESTRATÉGICOS O DE DIRECCIONAMIENTO

5.3.3.1. *Universidad Industrial de Santander*

A partir de la información suministrada por la Universidad, se pudo concluir que se ha organizado el trabajo a través de un esquema funcional; el cual no permite realizar una comparación con las demás Universidades. Para facilitar el análisis comparativo con las otras Universidades, se tomó la información disponible extraída de la organización funcional y se dedujo la Cadena de valor.

Un aspecto que vale la pena mencionar es el que se ha definido como proceso de nivel Estratégico el de Mejoramiento Continuo, cuando en la Universidad aún no se ha iniciado con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Igual a como se tiene establecido en la Universidad del Magdalena, se le da un énfasis importante al tema de Comunicaciones, al elevarlo al nivel de proceso Estratégico o de Direccionamiento.

Los procesos Misionales de Docencia, Investigación y Extensión son comunes en todas las Universidades. El proceso de Bienestar Universitario está clasificado como proceso de Apoyo.

5.3.3.2. *Universidad del Magdalena:*

Una de las características más importantes que se puede observar en la Cadena de Valor de la Universidad del Magdalena, está asociada a que ha elevado al nivel Estratégico o de Direccionamiento el proceso de Comunicaciones Corporativas. A partir de esta definición, la universidad establecido un sistema que le ha permitido ganar imagen institucional, involucrando a todos los actores sociales:

Comunidad Universitaria: Estudiantes, Docentes, Empleados y las familias de cada uno de ellos, entidades externas y principalmente a la sociedad civil y comunidades del Distrito y del Departamento. Con la decisión de imprimir total transparencia a la Gestión y de informar continuamente sobre las actividades que desarrolla y sobre el manejo de los recursos, la universidad ha logrado que su crecimiento y resultados exitosos, sean de conocimiento público, generando altos niveles de confianza en la comunidad.

5.3.3.3. Universidad de Antioquia

Desde hace 2 años viene adelantado un gran esfuerzo técnico, destinado a generar una cultura de trabajo basada en la gestión por Procesos, a través del proyecto denominado Sistema Universitario de Gestión Integral (SUGI), el cual es liderado en el interior de la universidad por el área de Planeación. A través del desarrollo del proyecto, se ha logrado permear a toda la organización con los conceptos de Calidad, lo cual se manifiesta en el comportamiento y lenguaje de las personas en todos los niveles de la institución.

Junto con la Universidad Industrial de Santander y la Universidad del Valle, la Universidad de Antioquia ha concebido el proceso de Control a nivel de Direccionamiento. El proceso de Gestión Jurídica se ha definido en esta Universidad como un proceso de apoyo en servicios, mientras que en las demás Universidades de referencia la Gestión Jurídica está al nivel de Proceso de Direccionamiento.

5.3.4. LOS PROCESOS MISIONALES

5.3.4.1. Universidad Industrial de Santander

Su propósito Misional es “la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad. Para el desarrollo de este objeto misional, ha identificado los procesos de Extensión, Docencia y la Investigación.

5.3.4.2. *Universidad de Antioquia*

La esencia de la Universidad de Antioquia es la Investigación, logrando la materialización de la idea hasta la puesta en marcha, mediante la adopción de los principios de:

- Fortalecer en lo que se es más fuerte.
- Establecer líneas de acción preferenciales en el Plan de Desarrollo.
- Orientar las tendencias globales hacia soluciones locales.
- Apoyarse en las Macro tendencias.

En la Universidad se privilegia la Investigación y las demás áreas deben integrarse con ella, fortaleciendo los 77 grupos de excelencia y de biocolciencia.

En el año 1994 la Universidad financiaba el 98% de la Investigación, en la actualidad el mayor aporte es del sector externo y del sector privado, demostrando la visibilidad, credibilidad y calidad de los grupos de investigación.

5.3.4.3. *Universidad del Magdalena*

Adicional a los Procesos Misionales comunes a las demás Universidades, la Universidad del Magdalena, ha definido como Misional el proceso de Bienestar Universitario, que involucra a toda la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, empleados) a sus familias y a la comunidad en general. Esta es otra forma de retribuir a la comunidad su apoyo al proceso de refundación de la Universidad.

5.3.5. CATÁLOGO DE PROCESOS

Teniendo en cuenta el proceso de Referenciación realizado en las Universidades de Antioquia, Magdalena y Santander, se elaboraron los Catálogos de Procesos que se presentan a continuación, en donde se relacionan los procesos Misionales, los Académico -Administrativos y los de Apoyo Administrativo, con los Subprocesos asociados a cada uno de ellos.

		ANTIOQUIA		MAGDALENA		
		PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESOS	
MACROPROCESO DE DOCENCIA	ESTRUCTURACION DE LOS PROGRAMAS ACADEMICOS			GESTIÓN DE UNIDADES DE RECURSOS Y SERVICIOS ACADEMICOS	SERVICIOS PARA PRACTICA PROFESIONAL	
	DIFUSION DE LOS PROGRAMAS ACADEMICOS				BIENESTAR UNIVERSITARIO	
	ADMISION A PROGRAMAS ACADEMICOS	INSCRIPCIÓN A PROGRAMAS ACADEMICOS			SALAS DE INFORMÁTICA E INTERNET	
		SELECCIÓN DE ESTUDIANTES A PROGRAMAS ACADEMICOS			LABORATORIOS Y TALLERES	
	LIQUIDACION DE MATRICULA	NOVEDADES			BIBLIOTECA	
	MATRICULA DE ADMITIDOS			SALONES Y AUDIOVISUALES		
	FORMACION EN LOS PROGRAMAS ACADEMICOS	ASUNTOS ESTUDIANTILES	GESTIÓN ACADEMICA	GESTIÓN DE NOVEDADES ACADEMICAS	GESTIÓN DE VICERRETORIA DE DOCENCIA	ADMISIONES, REGISTROS Y CONTROL ACADEMICO
						POLÍTICAS
						RECURSOS , SERVICIOS
	GESTION DE APOYO A LA DOCENCIA	GESTIÓN DE DESARROLLO DOCENTE	FORMACIÓN DE DOCENTES	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA A LA DOCENCIA	GESTIÓN DE FACULTADES Y PROGRAMAS ACADEMICOS	CURRICULARES
PEDAGOGICAS						
EVALUACION Y SEGUIMIENTO EN DOCENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS	FORMACIÓN DE DOCENTES	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA A LA DOCENCIA	GESTIÓN DE FACULTADES Y PROGRAMAS ACADEMICOS	METODOLÓGICAS	
					DOCENCIA DIRECTA	
					PRÁCTICAS DE LABORATORIO	
					SALIDAS DE CAMPO	
					PRACTICAS PROFESIONALES	
					PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN FORMATIVA	

		INDUSTRIAL DE SANTANDER	
		PROCESOS	SUBPROCESOS
MACROPROCESO DE DOCENCIA	PREGRADO PRESENCIAL		SELECCIÓN E INGRESO
			PLANEACIÓN DE MATRICULAS
			MATRICULAS
			REGISTRO DE CALIFICACIONES
			PLANES DE ESTUDIO
			TRABAJO DE GRADO
			TITULO PROFESIONAL
			CERTIFICADOS
			PROCESO DISCIPLINARIO
	POSTGRADOS		ACTIVIDAD DOCENTE
			INTERCAMBIO ACADÉMICO
			PLANES DE ESTUDIO
			SELECCIÓN E INGRESO
			PLANEACIÓN DE MATRICULAS
			MATRICULAS
			REGISTRO DE CALIFICACIONES
			TRABAJO DE GRADO
			GRADOS
	CERTIFICADOS		
	ACTIVIDAD ACADÉMICA		
	PROCESO DISCIPLINARIO		

ILUSTRACIÓN 2 CATALOGO DE PROCESOS UNIVERSIDADES

También se realizó un análisis con universidades privadas, entre las analizadas tenemos: Universidad Del Norte, Universidad de Los Andes y la Universidad Javeriana.

5.3.5.1. *Universidad del Norte.*

La Acreditación es una práctica de calidad en cualquier institución, porque es una forma de rendir cuentas públicamente a la sociedad y a la comunidad académica, de la manera como se cumple cabalmente con la prestación de un servicio público como es el de la educación. Este proceso implica, independientemente de la entidad que lo realice, una rigurosa autoevaluación, es decir, un autoexamen de las acciones y resultados tanto en lo académico como en lo administrativo. Asimismo implica una evaluación por parte de pares académicos externos quienes verifican los resultados del proceso autoevaluativo y aportan elementos de juicio y análisis para complementar el ejercicio de evaluación.

A continuación se relacionan las principales fortalezas que se destacan como resultado de este nuevo ejercicio de evaluación externa, llevado a cabo por el equipo de pares designado por el CNA (Concejo Nacional de Acreditación) y avaladas por el MEN (Ministerio de Educación Nacional):

- El proceso de mejoramiento continuo y de fortalecimiento de la calidad. Esto se puede apreciar entre la primera autoevaluación institucional y las recomendaciones del CNA en el año 2003 y la segunda visita de pares externos realizada en el año 2010, tal como se refleja en la infraestructura física moderna, el fortalecimiento de su planta profesoral, en sus actividades de investigación, su amplia oferta curricular de pre y postgrado, que la han convertido en una institución líder en los campos de la educación, investigación, tecnología y proyección social en la costa Caribe y en el ámbito nacional e internacional.
- La cultura de la calidad que se ha cimentado en la institución a través de procesos de autoevaluación, planeación, organización, desarrollo, evaluación y seguimiento, a partir de la definición de objetivos que se evalúan por medio de sistemas de información integrada que se ha constituido en uno de los mejores insumos para el mejoramiento y transformación institucional.
- La pertinencia de sus programas académicos en todos los ámbitos misionales relacionados con la docencia, la investigación, la extensión y la colaboración internacional.

- La oferta académica conformada por 22 programas de pregrado, 5 doctorados, 33 programas de maestría, 117 especializaciones ofrecidas a una población de más de once mil estudiantes.
- La planta profesoral conformada por 933 docentes de los cuales 366 son de planta y 567 de cátedra, con una vinculación promedio de 12 profesores de planta por año, en seguimiento a una de las recomendaciones del CNA en el año 2003. De los profesores de planta más del 30% tienen doctorado con un buen número de docentes adelantando estudios de maestría y doctorado en programas en Colombia y en el exterior.
- La política institucional para lograr la certificación en sus procesos tanto académicos como administrativos. En concreto poseen del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) la certificación nacional de calidad ISO 9001 2000 para todos sus procesos administrativos, y a nivel internacional de la International Certification Network. (IQNET); para sus programas de ingeniería recientemente obtuvieron la certificación internacional de la ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology).
- La política de internacionalización llevada a cabo por la institución a través del desarrollo de diversos foros internacionales sobre temas americanos y europeos. La Cátedra Europa tiene 13 versiones.
- Los incentivos a la producción académica de sus profesores. Esto se refleja en el avance notable de publicación de artículos en revistas científicas indexadas nacionales e internacionales, capítulos de libros.
- Los convenios de intercambio con otros países para la doble titulación. Sobresale el suscrito con ABET con universidades americanas, y el convenio con Francia. En el 2009, 36 estudiantes realizaron pasantías en el marco de dichos convenios.
- Las adecuadas instalaciones físicas, de biblioteca y recursos informáticos al servicio de la docencia y la investigación. El desarrollo de los Sistemas de Información incluye: Sistema de créditos y becas, asignación de espacios para usuarios, sistema de indicadores académicos, sistema para el manejo

de formatos electrónicos, sistema de apoyo al consultorio jurídico y sistema de autoevaluación a nivel estratégico.

A partir de los parámetros de alta calidad definidos por el Consejo Nacional de Acreditación, la Universidad del Norte realizó a comienzos de 2002, un proceso de autoevaluación institucional con el propósito de lograr su acreditación por parte del Ministerio de Educación Nacional. Luego de una rigurosa evaluación externa realizada por un grupo de reconocidos académicos del país y de un par internacional, se obtuvo este reconocimiento el 5 de septiembre de 2003.

La metodología utilizada fue:

- **Fase de asimilación:** en la cual se dio el proceso de apropiación de los lineamientos del modelo nacional de acreditación, se contrastó el modelo con los procesos internos de gestión de la calidad y, se confrontaron experiencias previas.
- **Fase de planeación:** en esta se conformaron comisiones que tuvieron como misión la definición de un plan, un cronograma de trabajo, el establecimiento de la ponderación y la generación de una matriz – guía para identificar las fuentes y tipos de información, las técnicas a utilizar y las dependencias comprometidas directamente en la provisión de la información
- **Fase de recolección de información:** en esta fase se aplicaron las técnicas e instrumentos diseñados y acordados (talleres, grupos focales, encuestas, análisis documental) en las comisiones para recoger la información requerida.
- **Fase de Autoevaluación:** aquí se llevó a cabo el proceso de auto análisis y reflexión por parte de las comisiones para cada una de las características y factores en estudio. En esta fase es importante destacar que se realizaron acciones de mejoramiento inmediatas, para aquellas situaciones que así lo permitieron. Para las situaciones que implicaban mayores ajustes se diseñaron planes de cambio que se concretaron en proyectos en los cuales se establecieron con las áreas a cambiar o mejorar, los objetivos a lograr, los recursos (físicos, financieros) y los procesos requeridos para alcanzarlos. Se determinó igualmente el equipo responsable de conducir y desarrollar el proyecto y el cronograma de trabajo para

ejecutarlo.

Se incluyó aquí una fase de revisión interna del documento: en esta fase algunas universidades solicitan la intervención de pares colaborativos que ejercen el rol de evaluadores externos, haciendo una simulación para obtener una retroalimentación completa del proceso.

- **Fase de socialización de resultados:** Esta es una fase de gran importancia ya que permitió dar a conocer a la comunidad universitaria (directivos, profesores, estudiantes y personas externas) los resultados del ejercicio de autoevaluación y la validación de buena parte de los mismos.
- **Fase de elaboración final del informe y envío al Consejo Nacional de Acreditación**

Las principales fortalezas señaladas por el equipo de pares fueron las siguientes:

Se cuenta con una misión y un proyecto institucional claramente definidos operacionalizados en un proceso de planificación bien concebido.

- Entorno organizacional y sistemas de apoyo que generan bienestar en los estudiantes.
- Alta productividad, capacidad de gestión y sentido de pertenencia de los profesores.
- Gran fortaleza académica, representada en el programa de modernización y flexibilización curricular.
- Alto número de grupos de investigación reconocidos por Colciencias.
- Significativo número de publicaciones en revistas nacionales e internacionales.
- Interesante producción de tecnología en respuesta a necesidades del sector real.
- Pertinencia e impacto social excepcionales por la alta capacidad de gestión y por la estrecha relación con el entorno.
- Un sistema de gerencia moderno y altamente eficiente.
- Planta física estimulante para el desarrollo de los procesos institucionales.
- Excelente servicio del personal de la Biblioteca.
- Recursos financieros de alta solvencia.

- Ampliar la planta de profesores con el más alto nivel de formación avanzada, maestrías y principalmente doctorados.
- Mantener en permanente actualización los recursos bibliográficos, computacionales, tecnológicos y de laboratorios.
- Fortalecer los procesos de participación estudiantil.
- Consolidar el plan de modernización y flexibilización curricular a la luz de las tendencias internacionales.
- Fortalecer la oferta de postgrado a nivel de maestrías y doctorados, a partir de los desarrollos investigativos de la institución, para seguir contribuyendo a la consolidación de la base científica de la región y del país.

Los avances obtenidos después de la acreditación son:

a) Posicionamiento de la Universidad

- Mayor reconocimiento y visibilidad de la excelencia y del proyecto educativo de la Universidad del Norte. Incremento de la credibilidad y prestigio institucional. Confianza para el otorgamiento de becas a estudiantes por parte de algunas entidades o empresas.

b) Acercamiento a la comunidad y al sector productivo

- La Universidad se ha constituido en una referencia para el sector académico de la región, lo que ha incrementado las solicitudes de acompañamiento y apoyo en la iniciación y desarrollo de sus procesos de autoevaluación y acreditación.
- Progresivamente se ha evidenciado una mayor participación e intervención de la Universidad en los procesos de desarrollo de la ciudad y la región.
- Se ha incrementado y fortalecido el vínculo con el sector productivo mediante las investigaciones conjuntas que buscan mejorar la productividad de las empresas.

c) Perfeccionamiento y coherencia de las normativas con los principios institucionales

- Las revisiones que se han realizado en todos los procesos académicos y administrativos han permitido la racionalización de la normatividad y reglamentación institucional.

d) Planes estratégicos y planes operativos anuales de la Universidad y de los programas

- Los planes de desarrollo y de acción anuales han validado su pertinencia, coherencia e invaluable función como carta de navegación.
- El proceso de planeación institucional ha fortalecido los espacios y mecanismos de participación de todas las unidades académicas y administrativas en el proyecto institucional.

e) Incremento de la producción investigativa

- Mayor visibilidad de la actividad investigativa a través de las publicaciones en revistas indexadas, nacionales e internacionales.
- Incremento en el número de grupos de investigación, 39 en el 2008, 34 reconocidos y categorizados por Colciencias.
- Octava universidad investigativa de Colombia, y la tercera privada con mayor capacidad para la investigación.

f) Provisión y optimización de los recursos

- Reducción del tiempo de entrega de los recursos solicitados de acuerdo con los cronogramas estipulados.
- Mayor comprensión de las necesidades, tiempos y concepciones de la academia y de las especificidades, reglas y procedimientos de la administración.
- Fortalecimiento de los departamentos académicos y mayor injerencia en el manejo de los recursos no sólo de pregrado sino también de los postgrados.
- Desarrollo e implementación de sistemas de información administrativos y académicos (como el Banner) para la optimización en el uso de los recursos.

h) Procesos académicos

- Mayor compromiso con la calidad, con su aseguramiento y su fortalecimiento. El Aseguramiento de la Calidad se ha incorporado como área estratégica en el Plan de Desarrollo Institucional, contando con dos herramientas fundamentales para su seguimiento tanto en lo académico como en lo administrativo: SIGA y el SGC.

- El proyecto de modernización curricular ha revitalizado todos los procesos académicos a partir de sus ejes estratégicos: fortalecimiento de la formación básica, internacionalización del currículo, flexibilidad curricular, actualización permanente de la formación profesional bajo el enfoque de competencias, actualización de herramientas de apoyo a la gestión académica y la innovación en pedagogía universitaria. -Ampliación y fortalecimiento de la oferta de postgrados, principalmente maestrías y doctorados, así como también nuevos programas de pregrado basados en la capacidad institucional.

5.3.5.2. *Universidad Javeriana*

La Javeriana se acogió y camina en la búsqueda del reconocimiento público de la alta calidad.

Desde el inicio de la aplicación de la Ley mediante las actividades del Consejo Nacional de Acreditación, nuestra Universidad se acogió voluntariamente a la propuesta de trabajar para el reconocimiento público de la Alta Calidad. En efecto, la Javeriana es pionera en este campo. En la acreditación de programas, las carreras de Enfermería y Medicina fueron los primeros programa acreditados en 1998 para luego ser la primera universidad (Sede Bogotá) acreditada institucionalmente en el 2003. En este camino se ha reconocido la alta calidad con 27 carreras acreditadas y 11 de estas con renovación de la acreditación.

La autoevaluación es un proceso continuo que deben hacer todas las instituciones, y gracias al cual es posible la reflexión crítica y el redireccionamiento para el mejoramiento continuo.

Igualmente, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) a través del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), ha establecido para aquellos programas e instituciones que tengan las condiciones de Alta Calidad, y deseen que se les haga un reconocimiento público, pueden realizar el proceso de Autoevaluación con miras a la acreditación de Alta Calidad.

Ante todo la Autoevaluación Javeriana es un compromiso continuo con el mejoramiento, la excelencia académica, y la excelencia humana.

Los pasos para la Acreditación de Alta Calidad, se enuncian a continuación;

- La Autoevaluación Javeriana: en este proceso la Pontificia Universidad Javeriana hace un examen completo y profundo de aquello que está haciendo con Alta Calidad y aquellas características que son susceptibles de mejorarse.
- Evaluación de Pares Externos: tras el proceso de Autoevaluación Javeriana, y teniendo claro que se tienen todas las condiciones de Alta Calidad que plantea el CNA, esta Institución nombra un grupo de pares académicos que visitarán nuestra Institución para comprobar los resultados obtenidos en el proceso de Autoevaluación Javeriana.
- Finalmente, tras la visita de los pares del CNA estos recomendarán o no al MEN acreditar a nuestra Institución como de Alta Calidad, por un mínimo de cuatro y un máximo de diez años. Además, señalarán compromisos para el mejoramiento continuo de la Javeriana acordes con el principio de la autoevaluación continua para la Alta Calidad.

5.3.5.3. *Universidad de los Andes*

La Universidad no se centró en una discusión sobre la definición de calidad, para no enfrascarse en aspectos que pueden ser relevantes en otros ámbitos, lo que si hizo explícito fue la identificación de un conjunto de atributos necesarios para una institución comprometida con la calidad.

RELEVANCIA	carácter diferenciador	Entorno - impacto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sociedad ▪ Empresa ▪ Científico
INTEGRIDAD	coherencia	Querer - ser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Plan de desarrollo
EFFECTIVIDAD	Capacidad	Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos ▪ Metas ▪ Impacto
RECURSOS	Suficientes – adecuados	Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corto ▪ Mediano ▪ Largo plazo
SOPORTE ADMINISTRATIVO	Optimización	Ajuste al cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo organizacional

ILUSTRACIÓN 3 ATRIBUTOS UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Su aseguramiento lo realiza por medio de la participación activa en mecanismos previstos nacional e internacionalmente (Gráfico No 1), facilitando la construcción de acciones para la excelencia, contextualizadas en el sistema de seguimiento de la Universidad, que da cuenta de:

- Cumplimiento de la Misión: Describe un propósito fundamental y la razón de existir de una institución, define el beneficio y fija fronteras de responsabilidad.
- Cumplimiento Normativo: reglas que establecen líneas de autoridad para regular acciones. Se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos/ cualitativos que sirven de guía, la Universidad los fija como mínimos comunes.
- Estándares: Representan buenas prácticas en la educación superior, construye objetivos para la excelencia



ILUSTRACIÓN 4 MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A través de la Resolución 2566 del 30 de Junio de 2005, se otorgó la acreditación Institucional a la Universidad de los Andes con una vigencia de 9 años. Así mismo, a diciembre de 2009, de sus 28 programas de pregrado, 23 poseen acreditación vigente y 3 se encuentran proceso de renovación. Los Programas de Química y Medicina aún no cumplen requisitos para aplicar a la acreditación.

Con respecto a la Acreditación Institucional la Universidad de los Andes conciente que ha logrado avances importantes en cuanto a programas, recursos y servicios decidió encaminar esfuerzos para obtener la acreditación con SACS.

La Southern Association of Colleges and Schools SACS, es una entidad norteamericana que se encarga de acreditar instituciones educativas en 11 estados del sur de USA y en países Latinoamericanos.

Obtener la Acreditación de SACS significa que la Universidad ha logrado un alto estándar de calidad, que tiene un objetivo apropiado para la educación superior y cuenta con recursos, programas y servicios suficientes para lograr y sostener ese fin.

5.3.6. REGISTRO CALIFICADO

Todos los programas académicos de educación superior deben cumplir desde el momento en que son creados con condiciones mínimas de calidad establecidas en la Ley 1188 del 25 abril 2008 y el Decreto 1295 de 2010. En este decreto se encuentran los requisitos indispensables para que se otorgue o renueve el Registro Calificado, proceso sujeto a verificación por parte del Ministerio de Educación. Los aspectos a cubrir son:

- Denominación del programa
- Justificación
- Contenidos curriculares
- Organización de las actividades académicas
- Investigación
- Relación con el sector externo
- Personal docente
- Medios educativos
- Infraestructura física
- Mecanismos de selección y evaluación
- Estructura académica y administrativa
- Autoevaluación
- Programa de Egresado.
- Bienestar Universitario.
- Recursos Financieros suficientes

La solicitud de Registro Calificado ya sea de programa Nuevo o que esté en funcionamiento, se realiza a través del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior SACES, y cuya administración está a Cargo de la Dirección de Planeación y Evaluación.

5.4. DISEÑO DEL MODELO

Para el cumplimiento de esta fase se tendrá en cuenta lo entregado en el documento diagnóstico y se aplicarán las herramientas que permitan crear un modelo de gestión administrativa en el cual se interrelacionen procesos, recursos y personas y que al final de ellos, se logre dar cumplimiento con la misión de la oficina y con las expectativas institucionales con relación a los procesos gestionados por ella.

En el marco de la información recolectada en el proceso anterior, se enmarcan unos lineamientos claros no solamente de la Oficina de Calidad Integral de la Docencia sino de su interrelación con otras dependencias de la Institución, en especial aquellas que son de índole académico, como los programas, y que como vimos en el diagnóstico no se encuentran relacionadas de forma directa en la estructura orgánica.

Una de las problemáticas más arraigadas en la Oficina de Calidad Integral de la Docencia es que su funcionalidad únicamente la centran en el proceso de autoevaluación de los programas y ésta dependencia esta llamada a impactar dentro de otros elementos de calidad de la función de docencia en la Universidad del Atlántico.

Para implementar un modelo que integre la Dependencia a la dinámica académica de la Universidad del Atlántico y a los resultados esperados en docencia, se debe partir de los procesos diseñados para la Vicerrectoría de Docencia en el Plan de Fortalecimiento Institucional.



ILUSTRACIÓN 9. PROCESOS ACADÉMICO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO. FUENTE: PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

Para el normal desarrollo de la Función de Docencia como proceso académico administrativo la Universidad del Atlántico ha diseñado una estructura orgánica al interior de la Vicerrectoría de Docencia que se encarga del cumplimiento de estos requerimientos. A continuación se describe la estructura actual de la dependencia:

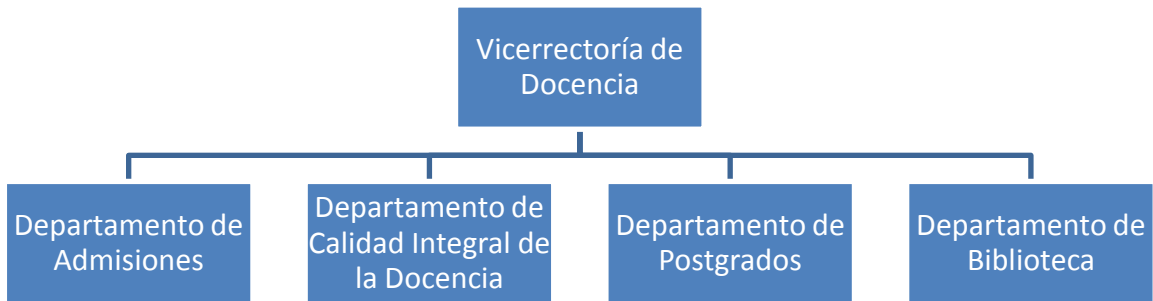


ILUSTRACIÓN 10. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD. FUENTE: UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO

- *Departamento de Admisiones:* Se encarga de los procesos de publicidad y divulgación de las convocatorias, inscripción, selección y admisión de aspirantes, estudiantes de reingreso, traslado y transferencia. Asimismo se encarga de planear, organizar y controlar los registros académicos de los estudiantes desde que son admitidos hasta que son egresados.
- *Departamento de Postgrados:* Se encargan de los procesos de gestión académica y administrativa como apoyo a los programas de postgrado y a su Comité Curricular para mantener los niveles de calidad académica requerida por los mismos y en esa misma medida ganar representatividad en el entorno.
- *Departamento de Biblioteca:* Se encarga de gestionan y administran los recursos bibliográficos tanto a nivel físico como digital, que sea coherente y pertinente con lo requerido en el proceso formativo.
- *Departamento de Calidad Integral de la Docencia:* Es una dependencia nueva en la estructura orgánica el cual no tiene funciones claras y definidas con relación a sus procesos y que en primera instancia se encarga de apoyar la autoevaluación de los programas.

Para visualizar el alcance de los procesos académico administrativos señalados para la Vicerrectoría de Docencia se establece en primera instancia un diagrama de asociación que indique cuales procesos están directamente relacionados con la dependencia, toda vez que su gestión impactará directamente sobre el proceso general de docencia.

DEPENDENCIA	VICERRECTORÍA DE DOCENCIA	ADMISIONES	POSTGRADOS	BIBLIOTECA	CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA
PROCESO					
1. <i>Planeación de políticas de docencia</i>	X	X	X	X	X
2. <i>Estructuración de los programas académicos</i>	X		X		X
3. <i>Asuntos Estudiantiles</i>	X	X			
4. <i>Difusión de los programas académicos</i>	X	X	X		
5. <i>Evaluación y Concurso Docente</i>	X				X
6. <i>Estímulos académicos a docentes</i>	X				X
7. <i>Desarrollo Curricular</i>	X				X
8. <i>Acreditación</i>	X				X
9. <i>Direccionamiento de la formación avanzada</i>	X		X		
10. <i>Desempeño docente</i>	X				X
11. <i>Promoción profesional (graduación)</i>	X				
12. <i>Asignación académica</i>	X				

ILUSTRACIÓN 11. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA VICERRECTORÍA DE DOCENCIA

De acuerdo con lo anterior, se establecen unos procesos base que deben ser apropiados por el Departamento de Calidad Integral de la Docencia y sobre los

cuales se debe realizar gestión y medir los resultados obtenidos. Estos procesos son:

- Planeación de políticas de docencia
- Estructuración de los programas académicos
- Evaluación y Concurso Docente
- Estímulos académicos a docentes
- Desarrollo Curricular
- Acreditación
- Desempeño docente

La apropiación y gestión de estos procesos, permitirán eliminar la concepción circunstancial de la dependencia, así como la asociación directa con los procesos de autoevaluación y acreditación, permitiendo tener un sólido elemento de gestión al definir bajo su responsabilidad una serie de procesos que tienen como finalidad apoyar el crecimiento y mantenimiento de los niveles de calidad que la Universidad está dispuesta a asumir y su grado de cumplimiento con las expectativas del entorno.

Una vez definidos los procesos que están relacionados con el Departamento de Calidad Integral de la Docencia, se debe establecer una prioridad de gestión de acuerdo con su nivel de asociación entre ellos. Para determinarlo, se utiliza un diagrama de relación que identificará los procesos líderes que tienen un mayor grado de influencia y los procesos subyugados que se dejan influir de los otros procesos. A continuación se establece de forma cualitativa un mapeo de interrelación entre los procesos detectados con el fin de identificar grados de importancia de los mismos.

Inicialmente se diseña una matriz en la cual en filas y columnas se ubican los procesos detectados, partiendo del primer proceso se evalúa el grado de influencia sobre los demás procesos manejando la siguiente escala de valoración:

CATEGORIA	VALORACIÓN
Sin ninguna influencia	1
Poco influyente	2
Medianamente influyente	3
Influyente	4
Altamente influyente	5

ILUSTRACIÓN 12. ESCALA DE VALORACIÓN

Después de haber definido la escala se procede a analizar cada uno de los procesos de acuerdo con lo anteriores parámetros, es así como los resultados de este análisis se presentan a continuación:

	Planeación de políticas de docencia	Estructuración de los programas académicos	Evaluación y Concurso Docente	Estímulos académicos a docentes	Desarrollo Curricular	Acreditación	Desempeño docente	RESULTADO
Planeación de políticas de docencia	0	5	4	1	4	5	2	3
Estructuración de los programas académicos	4	0	4	1	5	5	1	2,9
Evaluación y Concurso Docente	4	3	0	1	4	5	1	2,6
Estímulos académicos a docentes	2	1	1	0	1	4	5	2
Desarrollo Curricular	4	3	1	1	0	1	1	1,6
Acreditación	5	4	4	2	1	0	3	2,7
Desempeño docente	2	1	1	4	1		0	1,5
RESULTADO	3	2,4	2,1	1,4	2,3	3,3	1,9	

ILUSTRACIÓN 13. MATRIZ DE RELACIONES PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA

Del resultado anterior se obtiene información importante que nos permite identificar el proceso que tiene mayor nivel de influencia sobre los demás y cual se deja influenciar por la mayor cantidad de procesos. De la anterior valoración se obtiene el siguiente resumen:

PROCESOS	Mueve	Lo mueven
<i>Planeación de políticas de docencia</i>	3	3
<i>Estructuración de los programas académicos</i>	2,9	2,4
<i>Evaluación y Concurso Docente</i>	2,6	2,1
<i>Estímulos académicos a docentes</i>	2	1,4
<i>Desarrollo Curricular</i>	1,6	2,3
<i>Acreditación</i>	2,7	3,3
<i>Desempeño docente</i>	1,5	1,9

ILUSTRACIÓN 14. CUADRO RESUMEN MATRIZ DE RELACIONES

Con la valoración anterior se puede establecer una relación que muestra una relación entre los procesos que más influyen y los que más se dejan influir, con el fin de mostrar visualmente este efecto se presenta el siguiente gráfico que muestra las relaciones entre los dos parámetros anteriormente expuestos:

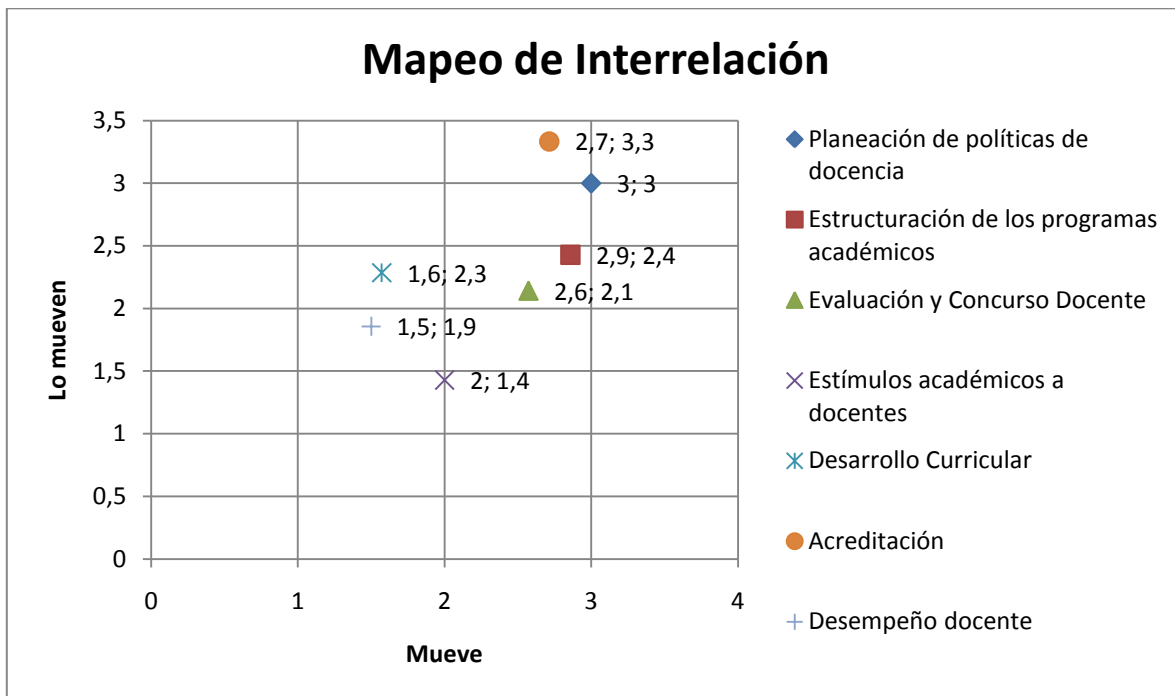


ILUSTRACIÓN 15. GRÁFICO DE RELACIONES

Lo anterior nos permite inferir que aunque casi todos los procesos se encuentran concentrados en el área superior derecha de la gráfica, el proceso que mueve a los demás es la planeación de las políticas de docencia y al que más mueven es la acreditación. Este resultado es muy lógico dado que el direccionamiento estratégico es el que permite identificar hacia donde se van a enfocar los recursos y esfuerzos para obtener los mejores resultados y el proceso de acreditación es el resultado del buen funcionamiento del proceso misional de docencia junto con los otros procesos misionales y de apoyo de la Universidad.

Este ejercicio nos permite identificar sobre que procesos se debe priorizar para obtener los mejores resultados de gestión para el Departamento de Calidad Integral de la Docencia. Siendo los elementos de planeación los que más repercuten en los demás.

Tomando este referente dentro de la integración del Departamento se deben involucrar de forma directa los mecanismos de planeación que tenga establecida la institución y la Vicerrectoría de Docencia. En este momento se encuentra en desarrollo el Plan Estratégico 2009 – 2019 y sus respectivos planes de acción con cortes trianuales (2009 -2011, 2012- 2015, 2016-2019).

Dado lo anterior uno de los elementos que debe gestionar la dependencia es el seguimiento al plan de acción con el fin de retroalimentar a la Vicerrectoría y a las Facultades sobre las acciones que se deben tomar para garantizar el cumplimiento de dicho plan. Con esto se tiene claro el primer proceso que debe gestionar el Departamento:

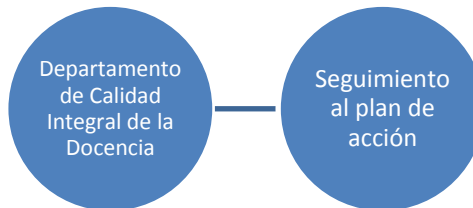


ILUSTRACIÓN 16. GRÁFICO DE PROCESOS I

El plan estratégico de la Universidad y el plan de acción 2009 – 2011, lo encontrarán en el Anexo 1 del presente documento.

Otro de los elementos que se asocia a esta dependencia es la estructuración de los programas de pregrado y posgrado, para ello se deben definir de forma clara los lineamientos bajo los cuales se plantearán los programas en la Universidad, determinando una estandarización en estos procesos, la cual es constantemente valorada para garantizar un cumplimiento de estándares nacionales e internacionales. En este momento existen los siguientes lineamientos básicos para el diseño curricular de los programas:

LINEAMIENTOS GENERALES

- ✓ Planes de estudios expresados en créditos
- ✓ Formadora de investigadores en pregrado y postgrado
- ✓ Núcleos obligatorios (Ciclo Básico y Ciclo Profesional)

FORMACIÓN INTEGRAL

- ✓ Núcleos electivos (Electivas de Contexto)

FORMACIÓN INVESTIGATIVA

- ✓ Núcleos electivos (Electivas de Profundización)
- ✓ Formación por Competencias

FLEXIBILIDAD

- ✓ Doble Programa
- ✓ Movilidad

INTERDISCIPLINARIEDAD

- ✓ Ciclos comunes

INTERNACIONALIZACIÓN

- ✓ Doble Titulación

En este proceso es importante garantizar la rigurosidad y pertinencia de las electivas de contexto, las cuales son cursos abiertos para todos los estudiantes de la Universidad, que permiten el intercambio de saberes, las discusiones y visiones disciplinarias diferentes y confluyen estudiantes de diferentes programas. Son cursos que persiguen la formación integral de los estudiantes en la Universidad a través del contacto académico en áreas diferentes a las de su formación como las artes y humanidades, ciencias sociales y ciencia y tecnología.

El rol del Departamento estará relacionado con el monitoreo de las tendencias nacionales e internacionales, la definición de los lineamientos y el acompañamiento en la implementación de éstos en los programas de pregrado y postgrado, es por ello que dentro de los procesos que se consideren se debe incluir la estructuración de los programas académicos, que incluya la definición de los lineamientos, el acompañamiento en la implementación de éstos en los programas y el seguimiento al cumplimiento de dichos lineamientos.



ILUSTRACIÓN 17. GRÁFICO DE PROCESOS II

Uno de los actores que facilita un proceso de docencia de calidad es contar con profesores con formación de maestría y doctorado, que tengan una vocación investigadora y que estos se encuentren fortalecidos en las áreas de desarrollo que cada Facultad decida proyectar. Con base en ello, se requiere que en los procesos de vinculación para docentes de planta o catedráticos se manejen estos criterios y que el docente pueda fortalecer el proceso formativo de los docentes en las competencias requeridas y a la vez proyecte el programa al entorno.

En este orden de ideas, la selección de los docentes de planta o catedráticos deben involucrarse en los procesos que debe gestionar el Departamento, con el fin de garantizar y acompañar a las Facultades y que cuenten con docentes que puedan cumplir las expectativas académicas e investigativas.

El proceso de concurso docente también debe ser un mecanismo que responda a los mecanismos de planeación y a suplir las necesidades de relevo generacional, es por ello que se requiere que haya un gestor del proceso que permita hacer un acompañamiento a las facultades desde la identificación de los perfiles a convocar, así como la ejecución de las actividades que se requieran para cumplir con la finalidad de encontrar los docentes con las más altas calidades académicas e investigativas, garantizando el cumplimiento de la normatividad regulatoria y los principios básicos de transparencia, equidad, agilidad y efectividad.

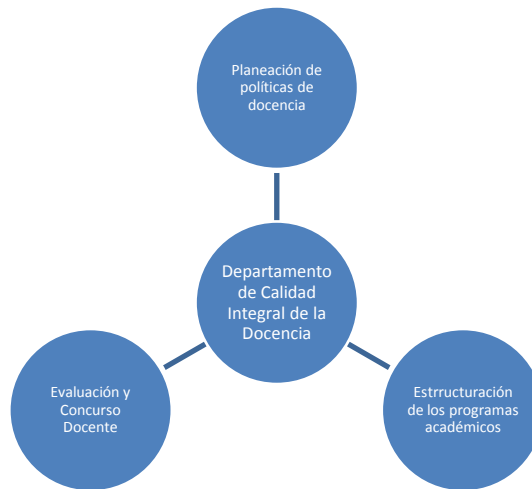


ILUSTRACIÓN 18. GRÁFICO DE PROCESOS III

Los estímulos académicos de los docentes están relacionados con la permanencia del docente en la institución, directamente con los beneficios que tiene el profesor como situaciones administrativas, comisiones de estudio, años sabáticos, reconocimientos a productividad, ascensos en escalafón, entre otros.

El rol del Departamento es realizar una excelente gestión de los estímulos, es decir, que se otorguen comisiones de estudio que sean pertinentes y afines con la planeación docente a nivel de las Facultades y que se le haga el respectivo seguimiento a los informes y resultados que se generen de este tipo de estímulos.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la escala salarial de los docentes está regida por el Decreto 1279 de 2002, es decir, los beneficios económicos resultados de su producción académica y sus estudios de formación avanzada deben ser reconocidos por la Universidad a través del Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje (CIARP). Por lo tanto, debe haber una completa adopción de la política de reconocimiento de la Institución a toda la producción académica o artística de los docentes que permita tener una clara definición de la remuneración que se realizará por los estímulos.

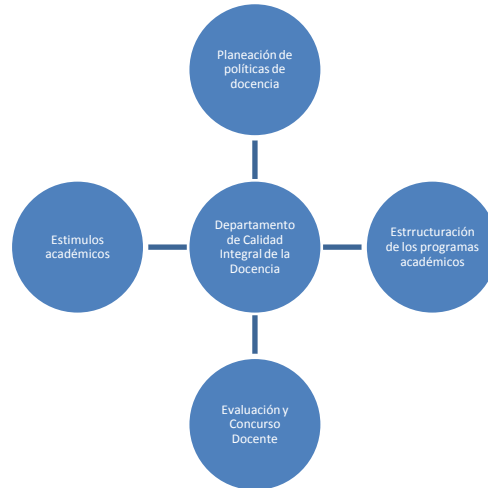


ILUSTRACIÓN 19. GRÁFICO DE PROCESOS IV

Por otro lado, el proceso de desarrollo curricular va encaminado a la formulación de nuevas propuestas académicas que cumplan con una metodología rigurosa que permita adoptar nuevos programas que aporten soluciones al entorno de influencia, logrando una oferta de programas pertinente, que cubra las necesidades de crecimiento económico y social de la región.

Como parte de la ejecución de este proceso la Oficina estará acompañando a cada programa en cada una de las etapas del diseño y entrega del documento de solicitud de registro calificado.

De forma simultánea constantemente se debe estar analizando la efectividad de las propuestas curriculares a través de los resultados de evaluación interna y externa. La interna a través de los resultados de evaluación docente y los resultados cuantitativos de calificación de estudiantes, porcentaje de ganancia y repeticiencia. Por otro lado, los resultados de valoración externa como los resultados en las pruebas SABER PRO, que arrojarán un referente de cómo está el proceso con relación a otras Instituciones de Educación Superior.



ILUSTRACIÓN 20. GRÁFICO DE PROCESOS V

La Acreditación es un proceso que certifica la calidad de un programa académico o de una institución y es el resultado de la efectividad con que se realizan los procesos misionales del programa y los procesos de apoyo.

Sin embargo, este proceso involucra un proceso más importante que es el proceso de autoevaluación, el cual requiere además del desarrollo de una cultura al interior de la Institución manifestado en los siguientes puntos:

La cultura de autoevaluación es reconocida en la Universidad del Atlántico como un proceso permanente y participativo para la identificación de fortalezas y debilidades que orienten la toma de decisiones acerca de la mejora de la calidad educativa de sus programas y el desarrollo institucional. En tal sentido, ésta fue implementada en el Acuerdo Superior 007 de 2000 y a través de la Resolución Rectoral No. 000841 del 5 de Octubre de 2007, con la cual se crea el Comité General de Autoevaluación Institucional y Acreditación y se adopta el proceso de autoevaluación, asignando responsabilidad, ejecución y seguimiento.

A su vez, las Facultades son las encargadas de dinamizar este proceso a través de los Comités de Autoevaluación con fines de Acreditación de Programas Académicos. En la Universidad del Atlántico, la autoevaluación institucional está reglamentada por el Estatuto General de la Universidad, específicamente en el artículo 54, el cual establece que “la Autoevaluación es un proceso permanente y la responsabilidad prioritaria del Sistema de Planeación”, por el Proyecto

Educativo Institucional -PEI- en el cual plantea la política de autoevaluación institucional y acreditación y por el Sistema de Planeación Institucional, constituido por un conjunto de organismos responsables de la realización del proceso permanente de la planeación para sustentar, con fundamento en la autoevaluación, el desarrollo institucional armónico con la naturaleza, los principios, los fines y funciones establecidos.

En el sistema de planeación institucional se contemplan dos grupos de trabajo en dos niveles distintos. En primera instancia, el Comité General de Autoevaluación Institucional y Acreditación que es de carácter permanente y responsable de la política de Autoevaluación Institucional. En segunda instancia, el Comité específico de Autoevaluación del Programa Académico definido como el organismo operativo multidisciplinario de carácter permanente por cada programa de pregrado o postgrado y es el responsable de la Autoevaluación.

Por lo anterior, todos los Programas de la Universidad del Atlántico, en cumplimiento de su misión institucional tienen la responsabilidad de autoevaluarse para identificar las fortalezas y debilidades de orden institucional. Ello significa revisar las prácticas del trabajo académico y administrativo, proponer reformas e innovaciones, adelantar un proceso continuo de mejoramiento, afianzar un sistema de información y de memoria histórica en el programa, identificar los indicadores de gestión, propender por la generación de las condiciones necesarias para someterse a las evaluaciones externas de renovación de registro calificado y para alcanzar la acreditación de calidad según el modelo del Consejo Nacional de Acreditación, CNA, sin dejar de lado las condiciones particulares y la realidad institucional que vive la Universidad del Atlántico.

El documento de autoevaluación es el resultado de un proceso en el cual participan activamente profesores, estudiantes, egresados y directivos, así como también actores externos como usuarios del programa y empleadores. El documento se realiza de forma sistemática, descriptiva, analítica, valorativa, crítica y propositiva. Al documento de autoevaluación lo acompañan los anexos que permiten relacionar la normatividad institucional y demás documentos legales de los programas, así como las evidencias documentales propias de estos procesos.

Dada esta adopción se inició con un diseño procedimental de la manera como se abordará a autoevaluación a través de seis etapas que se describen a continuación:

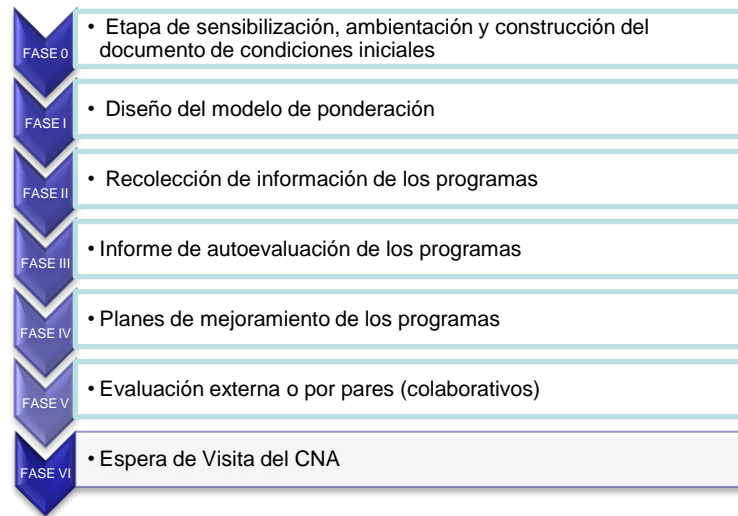


ILUSTRACIÓN 21. ETAPAS DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.

Para el desarrollo de cada una de las etapas se muestra los elementos que están involucrados en el desarrollo de las tres primeras:

En la etapa de sensibilización y ambientación se socializa el modelo de autoevaluación del CNA y se crea el comité de autoevaluación de cada programa que ingresa en el proceso.

FACTORES	CARACTERÍSTICAS	ASPECTOS A EVALUAR	INDICADORES (D, N, O)
1. Misión y PEI	4 (4)	23	15 (11, 2, 2)
2. Estudiantes	5 (9)	26	22 (12, 4, 6)
3. Profesores	8 (17)	34	36 (14, 14, 8)
4. Procesos Académicos	14 (31)	71	68 (36, 20, 13)
5. Bienestar Institucional	1 (32)	4	4 (0, 2, 2)
6. Organización, Admón. y Gestión	4 (36)	16	14 (7, 1, 6)
7. Egresados/impacto sobre el medio	3 (39)	15	11 (4, 4, 3)
8. Recursos Físicos y Financieros	3 (42)	12	13 (8, 2, 4)
TOTALES	42	201	183 (90, 49, 44)

ILUSTRACIÓN 22. MODELO CNA

En la segunda etapa del proceso se diseña el modelo de ponderación características e indicadores del modelo partiendo de la ponderación institucional, que se muestra a continuación:

FACTOR	PONDERACIÓN (%)
1. Misión y PEI	11 %
2. Estudiantes	15 %
3. Profesores	17 %
4. Procesos Académicos	18 %
5. Bienestar Institucional	10 %
6. Organización, Admón. y Gestión	9 %
7. Egresados y su impacto sobre el medio	11 %
8. Recursos Físicos y Financieros	9 %
TOTAL	100 %

ILUSTRACIÓN 23. PONDERACIÓN FACTORES MODELO CNA

En la tercera fase se define la información que se requiere para la realización del proceso, así como las fuentes de suministro de la misma y las herramientas implementadas para facilitar la recolección de los indicadores numéricos y de opinión

TIPO DE INDICADOR	FACILITADOR
Documental	Herramienta Groove
Numérica	Herramienta Groove
Opinión	Encuestas

ILUSTRACIÓN 24. INDICADORES MODELO CNA

Se logró diseñar una encuesta vía web que agiliza el proceso de recolección de los indicadores de opinión y se afinó la herramienta Groove para almacenar y actualizar la información documental y numérica identificando responsables del suministro de información.

Las últimas cuatro etapas son de redacción del informe y del plan de mejoramiento así como la atención de las visitas de pares colaborativos externos y de la visita oficial del CNA.

El rol fundamental del Departamento es gestionar y acompañar en este proceso en cada una de sus etapas a los programas académicos de la Universidad del Atlántico y hacer seguimiento al cumplimiento de los planes de acción facilitando el cumplimiento de aquellos puntos que corresponden a nivel institucional.

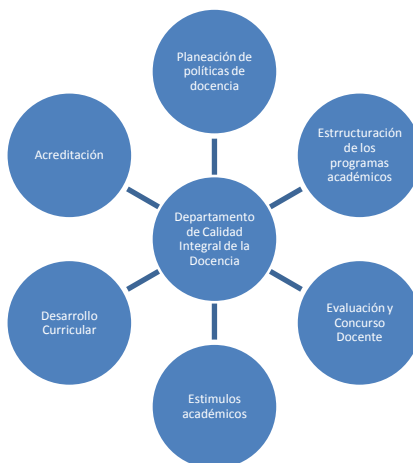


ILUSTRACIÓN 25. GRÁFICA DE PROCESOS VI

Por último, dentro de los procesos enmarcados se encuentra el desempeño docente, el cual está relacionado con los procesos de evaluación y de mejoramiento del talento humano, es decir, se tienen que tener en cuenta la planeación, ejecución y control de la evaluación docente, así como la validez de los instrumentos utilizados para realizarla. Con la puesta en marcha del nuevo estatuto docente de la Universidad se crea un sistema de evaluación integral, la cual aún no está reglamentada y que en la actualidad solamente obedece a la evaluación estudiantil, la evaluación del jefe inmediato y la autoevaluación.

La evaluación en vez de ser tomada como una medida coercitiva o de castigo, se tiene que tomar como punto de apoyo para mejorar y en esa medida es que se ha fortalecido el programa del desarrollo docente en cuatro áreas significativas: pedagogía, inglés, tecnologías de información y comunicación como apoyo para la docencia y por ultimo las competencias comunicativas tanto orales como escritas, que tratan de fortalecer aquellos rasgos que el docente de la Universidad del Atlántico debe sobresalir.



ILUSTRACIÓN 26. GRÁFICA DE PROCESOS VII

Adicional a lo anterior la Universidad del Atlántico en la búsqueda de la estandarización de procesos diseñó e implementó un Sistema Integral de Gestión que apuntaba a la certificación de calidad bajo la norma ISO 9000 y dar cumplimiento al requerimiento de adopción de la NTC GP 1000. Esta decisión fue coyuntural para la Vicerrectoría de Docencia y sus procesos pues permitió

repensarlos e identificar realmente todo lo que abarcaba su gestión. El modelo de gestión esta basado en este mapa de procesos:



ILUSTRACIÓN 27. MAPA DE PROCESOS

Dentro de este mapa se encuentra el proceso misional de docencia y de él se subdividen, procedimientos, de estos instructivos y formatos como elementos de gestión. Aunque inicialmente se cometieron muchos errores en la designación de procedimientos pues se tomaron alrededor de 30 procedimientos asumiendo más un manual de cargos. Se realizó un ajuste definiendo para el proceso de docencia seis elementos coyunturales: Programas, Estudiantes, Docentes, Recursos de apoyo a la docencia y por ultimo egresados. La anterior visualización nos permitía obtener una visión sistémica de entradas –proceso – salida, en la cual los la oferta de programas, los estudiantes y docentes son entradas del sistema, en el proceso de aprendizaje estos tres elementos interactúan con los recursos de apoyo a la docencia y una vez finalizado se genera la salida del sistema que es egresados.

Para cada uno de los procedimientos del proceso de docencia se estableció una conceptualización de entrada al sistema, permanencia y salida, creando las

interacciones requeridas con los otros procesos misionales y con los de apoyo de la siguiente manera:

	Ingreso	Permanencia	Salida
<i>Programas</i>	Creación	Modificación	Desistimiento
<i>Estudiantes</i>	Selección	Duración en el programa	Graduación
<i>Profesores</i>	Selección	Duración en la Institución	Jubilación, finalización de contrato o retiro
<i>Recursos</i>	Adquisición	Mantenimiento	Baja
<i>Egresados</i>	Graduación	Seguimiento	Egresados Contactados

ILUSTRACIÓN 28. CUADRO DE PROCEDIMIENTOS

Básicamente lo anterior definió los procedimientos de docencia:

- Creación, modificación o desistimiento de programas
- Ciclo de Vida Estudiantil
- Ciclo de Vida Docente
- Gestión de recursos de apoyo a la docencia
- Egresados



ILUSTRACIÓN 29. PROCEDIMIENTOS DOCENCIA

Dentro del procedimiento de calidad de docencia, así como en los otros procesos se estableció una estructura jerárquica de manejo de documentación que permite estandarizar algunos de los procesos como se muestra en la siguiente ilustración:

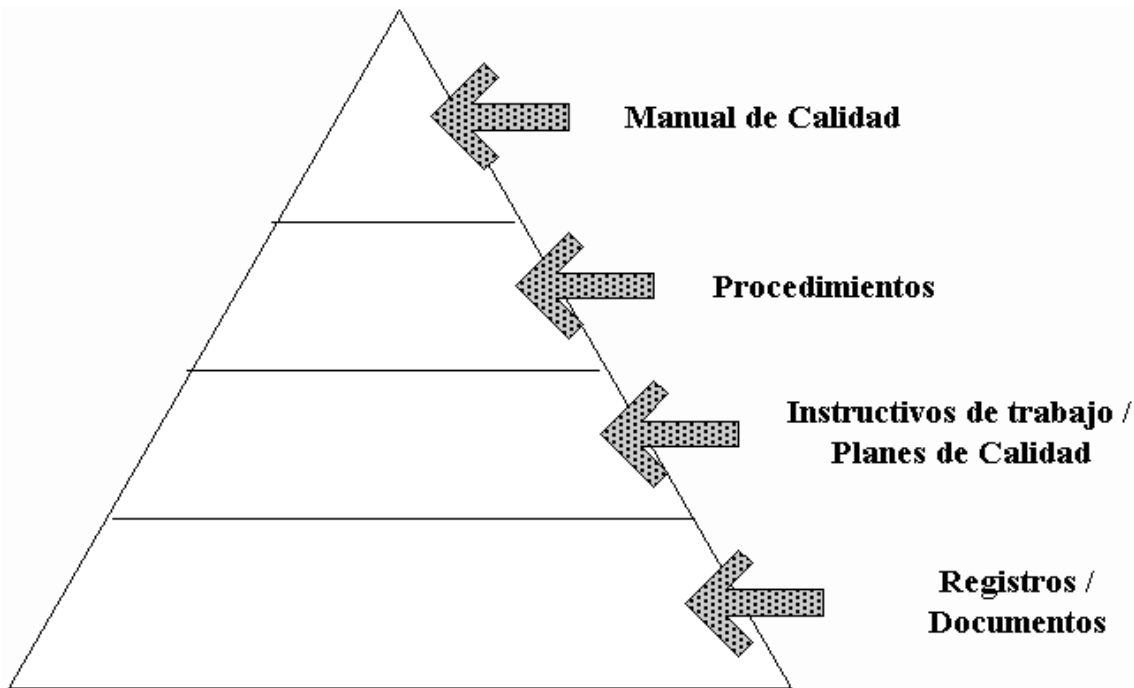


ILUSTRACIÓN 30. ESTRUCTURA DE DOCUMENTACIÓN

Lo anterior muestra que este proceso parte de una política establecida por la alta dirección a través del manual de calidad, el cual se desglosa en procedimientos, instructivos y registros del sistema, para el cual se estableció la siguiente definición.

- **Plan de la Calidad** Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, ya sean específicas de un producto, proyecto o contrato particular
- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).
- **Procedimiento e Instructivo:** Manera especificada de realizar una actividad.
- **Registro:** Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.
- **No Conformidad;** No satisfacción de un requisito especificado.

Para soportar todo este proceso el sistema se vio acompañado de unas matrices relacionadas a continuación, que tienen como finalidad mantener bajo control el proceso.

- Matriz Plan de Calidad
- Matriz Servicio no conforme
- Matriz de información
- Matriz de comunicaciones
- Matriz de riesgos
- Matriz de indicadores

En la matriz de indicadores se establecieron un listado de indicadores que no reflejaban el comportamiento del proceso de docencia, estos indicadores y sus resultados a la fecha se muestran a continuación:

No	NOMBRE DEL INDICADOR	META	TENDENCIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PERIODO					
					2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2
1	% de Programas autoevaluados	40%	MANTENER	SEMESTRAL	0.0%	0.0%	19.35%	48.39%	51.6%	61.3%
2	Tasa de absorción	Admitir 100% de Cupos aprobados	MANTENER	SEMESTRAL	85.0%	99.6%	97.9%	97.8%	101.7%	98.0%
3	Número de Matriculados	Mayor o igual al periodo anterior	MANTENER	SEMESTRAL	12,794	13,363	14,146	15,325	16,515	17,355
4	% Horas de Docencia Asignadas	40%	AUMENTAR	SEMESTRAL	59.4%	57.2%	60.1%	58.8%	59.6%	51.5%
5	% de profesorevaluados satisfactoriamente	90%	MANTENER	SEMESTRAL	93.94%	96.01%	96.13%	96.42%		
6	% de Profesores capacitados	65%	MANTENER	SEMESTRAL	67.92%	21.57%	24.43%	44.35%	36.54%	
7	Tasa de graduación.	70%	MANTENER	SEMESTRAL	53.47%	43.62%	46.69%	68.55%	55.47%	
8	Resultados satisfactorio de en las pruebas Saber Pro.	51%	AUMENTAR	SEMESTRAL	23,90%	23,90%	N.A.	46.88%		

No	9	
NOMBRE DEL INDICADOR	Utilización de Recursos Bibliográficos Físicos.	
META	30%	
TENDENCIA	AUMENTAR	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MENSUAL	
MES	abr-10	17,70%
	may-10	16,07%
	jun-10	14,57%
	ago-10	21,40%
	sep-10	33,45%
	nov-10	30,25%
	dic-10	20,87%
	feb-11	19,95%
	mar-11	30,07%
	abr-11	29,80%
	may-11	31,49%
	jun-11	27,37%
ago-11	26.7%	
sep-11	26.57%	

ILUSTRACIÓN 31. INDICADORES SIG

Después de haber analizado los indicadores y revisado su impacto sobre el proceso se establecieron los siguientes elementos para solicitar el cambio de los indicadores

- El indicador de porcentaje de programas autoevaluados únicamente está cuantificado para los programas de pregrado, falta incluir los programas de postgrado, que en la actualidad son 29; aunque es importante aclarar que únicamente se deben autoevaluar programas que tengan cohortes egresadas y que se pueda medir su impacto en el medio e incluirlos dentro del modelo de autoevaluación definido por la institución que involucra 6 estamentos (estudiantes, docentes, directivos, administrativos, egresados y empleadores).
- El indicador de tasa de absorción está mal definido, pues este indicador es el número de estudiantes admitidos sobre el número de estudiantes inscritos. Se propone que este indicador se denomine porcentaje de utilización de cupos, el cual indica que tanto se están utilizando los cupos de admisión definidos por la Universidad y sería calculado como número de estudiantes admitidos (con entrega de documentos) sobre el total de admitidos. De igual manera, se propone realizar este indicador por programas con el fin de identificar los programas que tienen baja demanda y que a pesar que puedan llenar sus cupos, estos son llenados con aspirantes a segunda opción.
- El indicador de % de horas de docencia asignadas, debe comprender las diferentes modalidades de vinculación docente que tiene la institución, para permitirle ajustarlo a la realidad institucional, por otro lado es importante aclarar la finalidad de este indicador y su interrelación con indicadores de otros procesos como investigación, extensión y proyección social.
- El indicador de % de docentes evaluados satisfactoriamente, hay que evaluarlo porque la Universidad no tiene establecida una valoración como satisfactoria, actualmente cómo se maneja por deciles y solo se considera que los que están en el decil uno son los docentes con menor desempeño docente, lo cual ocasiona que siempre el indicador se cuantifique en el 90%. Por lo cual se debe proponer, algún criterio mínimo de cumplimiento

del docente. Por ejemplo, siendo 5 la máxima valoración, se considera que se tenga en cuenta como docentes evaluados satisfactoriamente aquellos que cumplan con el 80% de la máxima valoración.

- El indicador de porcentaje de docentes capacitados es un indicador que no muestra el verdadero comportamiento de los profesores en el programa de desarrollo docente toda vez, que los analiza con el requisito que debe cumplir con los cuatro componentes del curso.
- El indicador de resultados satisfactorios de los ECAES, refleja solo una minoría de estudiantes que pueden estar por encima del 75% de la puntuación, máxima. Sin embargo, no se evalúa el resultado del programa a nivel nacional, lo cual al final permitiría mostrar el impacto del proceso de evaluación. Como por ejemplo: cuantos programas se encuentran posicionados en los 10 primeros programas a nivel nacional.
- El indicador de biblioteca, no está asociado al crecimiento de los recursos bibliográficos, muestra solo un indicador de utilización de recursos, que dependerá del número de volúmenes que existan en la Biblioteca.

Todos estos análisis han llegado a identificar una falencia en la manera como se están definiendo los indicadores para el proceso de docencia, por lo cual se recomienda realizar una redefinición de los mismos, ya que en muchos casos no muestran la efectividad del proceso y algo sumamente importante es que no se encuentran articulados con los indicadores que son exigidos por el Ministerio, por los procesos de autoevaluación y por los sistemas de información de algunos entes de control y verificación.

Después de haber realizado el análisis anterior se presentó una propuesta de indicadores más acorde con el proceso y que realmente permitirá evidenciar la efectividad del proceso para cada uno de los procedimientos, a continuación se detalla la propuesta, que pasa de 9 indicadores a 26 indicadores:

No.	NOMBRE INDICADOR	FORMULA
1	Grado de preferencia del programa	Numero de Admitidos/Total de Inscritos en primera opción
2	Tasa de Aprovechamiento de Cupos Ofrecidos	Matriculados por primera vez en primer semestre/Cupos Ofrecidos
3	Puntaje promedio estandarizado, máximo y mínimo, en la prueba de admisión y la desviación estandar de los datos	
4	Tasa de Crecimiento de la Población Estudiantil	(Numero de matriculados periodo actual-Numero de matriculados periodo anterior)/Numero de matriculados período anterior
5	Número de estudiantes en programas de movilización en universidades internacionales con las que se tiene convenio (Estudiantes colombianos en IES extranjeras)	Numero de Estudiantes en Movilidad/Total de Estudiantes del Programa
6	Porcentaje de estudiantes en modalidad de doble programa	Numero de Estudiantes en Doble Programa/Total de Estudiantes
7	Porcentaje de estudiantes que pierden asignaturas por nivel académico	Numero de estudiantes con creditos perdidos/Total de estudiantes
8	Promedio de creditos perdidos por nivel académico	Promedio del numero de creditos perdidos/Promedio de los creditos totales matriculados de los estudiantes con créditos perdidos
9	Porcentaje de docentes pertenecientes a la carrera por niveles de formación	Numero de docentes pertenecientes a la carrera por nivel de formación (postdoctores, doctores, magister, especialista y pregrado)/Total de docentes de planta (Se debe realizar un indicador por nivel de formación.
10	Porcentaje de docentes no pertenecientes a la carrera por niveles de formación	Numero de docentes no pertenecientes a la carrera ,por nivel de formación (postdoctores, doctores, magister, especialista y pregrado)/Total de docentes de planta (Se debe realizar un indicador por nivel de formación.
11	Relación entre número de horas contratadas entre número de horas programadas (Facultad)	Numero de Horas Contratadas/Total de Horas Programadas
12	Relación Docente – Estudiante	Numero de Estudiantes/Numero de Docentes en TCE
13	Relación entre número de docentes capacitados por área del programa desarrollo docente entre total de docentes. (Facultad)	Numero de Docentes capacitados en el area x del PDD/Numero Total de Docentes (Debe haber un indicador por cada área de formación) por tipo de vinculación
14	Porcentaje de docentes con baja calificación en la evaluación docente	Numero de Docentes en el primer decil/Total de docentes del programa por tipo de vinculación
15	Porcentaje de Docentes en Formación Avanzada	Numero de docentes realizando estudios por nivel de formación/Total de docentes
16	Porcentaje de docentes contratados desvinculados por baja evaluación	Numero de docentes contratados con dos bajas evaluaciones de desempeño consecutivas/Total de docentes contratados

No.	NOMBRE INDICADOR	FORMULA
17	Tasa de crecimiento de la oferta académica de programas de por nivel académico	(Numero de programas ofertados en el periodo actual - Numero de programas ofertados en el periodo anterior/Numero de programas en el periodo anterior) por nivel de formación
18	Porcentaje de programas autoevaluados en un período de tiempo x por nivel de formación	Numero de programas autoevaluados/Total de programas
19	Porcentaje de crecimiento de la oferta de cursos	Numero de cursos ofrecidos en el periodo actual - Numero de cursos ofrecidos en el periodo anterior/Numero de cursos ofrecidos en el periodo anterior
20	Porcentaje de planes de estudios reformados en el período x	Numero de planes de estudios reformados/total de planes de estudios
21	Porcentaje de incremento en las adquisiciones bibliográficas	Numero de Adquisiciones en el mes actual-Numero de Adquisiciones en el mes anterior/Numero de Adquisiciones en el mes actual
22	Relación entre el número de volúmenes disponibles en la biblioteca y el número de estudiantes del programa.	Número de volúmenes disponibles en la biblioteca/ Número de estudiantes.
23	Relación entre el número de estudiantes y la cantidad de recursos informáticos y de comunicación al servicio del programa.	Número de computadores disponibles/ Número de estudiantes.
24	Relación entre las áreas disponibles en aulas y laboratorios y el número de estudiantes del Programa.	Número de espacios para educación disponibles/ Número de estudiantes.
25	Relación entre graduados en el periodo anterior vinculados al sector laboral y Número total de graduados en el periodo anterior. (programa)	Número de graduados vinculados al sector laboral / Número total de graduados. (periodo vencido)
26	% actualización de la base de datos de egresados	Número de egresados que han realizado la encuesta/ Total de egresados.

ILUSTRACIÓN 32. INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE DOCENCIA

Además de lo anterior se establecieron otros indicadores para procesos como autoevaluación:

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
1	a) Documentos institucionales en los que se expresa la misión de la institución.	D
2	b) Existencia y utilización de medios para difundir la misión institucional.	D
3	c) Grado de correspondencia entre el contenido de la misión y los objetivos del programa académico.	E
4	d) Porcentaje de directivos, profesores, personal administrativo, estudiantes y egresados que entienden el sentido de la misión y la comparten.	E
5	a) Existencia y aplicación de políticas institucionales para orientar las acciones y decisiones del programa académico en las funciones sustantivas y áreas estratégicas de la institución.	D
6	b) Existencia y aplicación de criterios y orientaciones definidos para adelantar los procesos de autoevaluación y autorregulación de los programas académicos.	E
7	a) Existencia y utilización de estrategias y mecanismos establecidos para la discusión, actualización y difusión del proyecto educativo del programa académico.	E
8	b) Porcentaje de directivos, profesores y estudiantes que conocen y comparten el sentido del proyecto educativo del programa	E
9	c) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes sobre la existencia de espacios institucionales para la discusión y actualización permanente del proyecto educativo del programa.	E
10	d) Grado de correspondencia entre el proyecto educativo del programa y el proyecto institucional.	D
11	a) Documentos en los que se evidencie la reflexión y el análisis sobre las tendencias y líneas de desarrollo de la disciplina o profesión a nivel local, regional, nacional e internacional.	D
12	b) Número y tipo de actividades del programa que muestran la relación del plan curricular con las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.	D
13	c) Apreciación sustentada de directivos de empresas públicas o privadas y demás instancias locales, regionales, nacionales o internacionales sobre la relevancia académica y pertinencia social del programa, y sobre el reconocimiento de sus egresados.	D
14	d) Número y tipo de proyectos de carácter social que adelanta el programa mediante sus funciones de docencia, extensión e investigación	D
15	e) Existencia de estudios y/o proyectos formulados o en desarrollo, que propendan por la modernización, actualización y pertinencia del currículo.	D
16	a) Existencia de políticas, criterios y reglamentaciones (generales o por vía de excepción) para la admisión de estudiantes	D
17	b) Existencia y utilización de mecanismos de difusión de las políticas y del reglamento para admisiones.	D
18	c) Porcentaje de estudiantes que ingresaron mediante la aplicación de reglas generales y mediante mecanismos de admisión excepcionales.	N
19	d) Existencia y utilización de sistemas y mecanismos de evaluación de los procesos de preselección y admisión, y sobre la aplicación de los resultados de dicha evaluación.	D
20	e) Porcentaje de docentes, estudiantes y funcionarios que conocen los mecanismos de ingreso a la institución.	E
21	a) Documentos que expresen las políticas institucionales para la definición del número de estudiantes que se admiten al programa.	D
22	b) Apreciación que tienen profesores y estudiantes del programa con respecto a la relación entre el número de admitidos, el profesorado y los recursos académicos y físicos disponibles.	E

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
23	c) Datos estadísticos de la Institución que arrojen resultados sobre: la población de estudiantes que ingresaron al programa en los últimos cuatro procesos de admisión, el puntaje promedio obtenido por los admitidos en las pruebas de estado, el puntaje promedio estandarizado en pruebas de admisión, el puntaje mínimo aceptable para ingresar al programa, la relación entre inscritos y admitidos, la capacidad de selección y la absorción de estudiantes por parte del programa.	N
24	a) Informes Estadísticos sobre la población de estudiantes del programa desde el primero hasta el último semestre, en las últimas cinco cohortes.	N
25	b) Nivel de correlación existente entre la duración prevista para el programa, de acuerdo con su modalidad o metodología y plan de estudios, y la que realmente tiene lugar.	N
26	c) Tasas de deserción estudiantil acumulada y por períodos académicos.	N
27	d) Existencia de estudios realizados por la institución y el programa para identificar y evaluar las causas de la deserción estudiantil.	
28	e) Existencia de proyectos que establezcan estrategias pedagógicas y actividades extracurriculares orientadas a optimizar las tasas de retención y de graduación de estudiantes, manteniendo la calidad académica del programa.	
29	a) Documentos institucionales en los que se expresan las políticas y estrategias definidas por el programa en materia de formación integral de los estudiantes	D
30	b) Apreciación de los estudiantes sobre los espacios y estrategias que ofrece el programa, de acuerdo con la naturaleza y orientación de éste, para la participación e iniciativa en proyectos de investigación, grupos o centros de estudio, actividades artísticas y deportivas, y demás actividades académicas y culturales y deportivas, y demás actividades académicas y culturales distintas de la docencia que contribuyan a su formación integral	E
31	c) Porcentaje de estudiantes que participa efectivamente en proyectos de investigación, grupos o centros de estudio, actividades artísticas y deportivas, y demás actividades académicas y culturales distintas de la docencia que brinda la institución o el programa para contribuir a la formación integral de los alumnos	N
32	d) Apreciación de los estudiantes sobre la calidad de las actividades académicas, culturales, artísticas y deportivas distintas de la docencia y sobre la contribución de éstas a su formación integral	E
33	a) Documentos que contengan el reglamento estudiantil y mecanismos adecuados para su divulgación	D
34	b) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre el impacto que, en los últimos cinco años, ha tenido la participación estudiantil en los órganos de dirección de la institución y del programa	E
35	c) Apreciación de estudiantes y profesores del programa sobre la pertinencia, vigencia y aplicación del reglamento estudiantil	E
36	d) Apreciación de profesores y estudiantes sobre la correspondencia entre las condiciones y exigencias académicas de permanencia y graduación en el programa, y la naturaleza del mismo	E
37	e) Mecanismos para la designación de representantes estudiantiles ante los órganos de dirección de la institución y del programa	D
38	a) Documentos que contengan las políticas, las normas y los criterios académicos establecidos por la institución para la selección y la vinculación de sus profesores de planta y de cátedra	D
39	b) Porcentaje de profesores que, en los últimos cinco años, fue vinculado al programa en desarrollo de dichas políticas, normas y criterios académicos	N
40	c) Porcentaje de directivos, profesores y estudiantes que conoce las políticas, las normas y los criterios académicos establecidos por la institución para la selección y vinculación de sus profesores	E
41	a) Documentos que contengan el reglamento profesoral y mecanismos apropiados para su divulgación	D
42	b) Apreciación de directivos y profesores del programa sobre la pertinencia, vigencia y aplicación del reglamento profesoral	E

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
43	c) Informes sobre las evaluaciones a los profesores del programa, realizadas durante los últimos cinco años, y acciones adelantadas por la institución y por el programa a partir de dichos resultados	D
44	d) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre los criterios y mecanismos para la evaluación de los profesores	E
45	e) Información actualizada sobre el número de profesores del programa por categorías académicas establecidas en el escalafón	D
46	a) Porcentaje de profesores de planta con títulos de maestría y doctorado	N
47	b) Porcentaje del tiempo de cada profesor del programa que se dedica a la docencia, a la investigación o creación artística, a la extensión o proyección social, a la atención de funciones administrativas, y a la tutoría académica individual a los estudiantes	N
48	c) Porcentaje de profesores con dedicación de tiempo completo al programa y porcentaje de profesores catedráticos	N
49	d) Relación entre el número de estudiantes del programa y el número de profesores al servicio del mismo, en equivalentes a tiempo completo	N
50	e) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre la calidad y la suficiencia del número y de la dedicación de los profesores al servicio de éste	E
51	f) Existencia y utilización de sistemas y criterios para evaluar el número, la dedicación y el nivel de formación de los profesores del programa; periodicidad de esta evaluación; acciones adelantadas por la institución y el programa, a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas en esta materia en los últimos cinco años	D
52	a) Documentos institucionales que contengan políticas en materia de desarrollo integral del profesorado	D
53	b) Programas, estrategias y mecanismos institucionales para fomentar el desarrollo integral, la capacitación y actualización profesional, pedagógica y docente, de los profesores	D
54	c) Nivel de correspondencia entre las políticas y los programas de desarrollo profesoral y las necesidades y los objetivos del programa	C
55	d) Porcentaje de profesores del programa que ha participado en los últimos cinco años en programas de desarrollo profesoral o que ha recibido apoyo a la capacitación y actualización permanentes, como resultado de las políticas institucionales orientadas para tal fin	N
56	e) Apreciación de directivos y profesores del programa sobre el impacto que han tenido las acciones orientadas al desarrollo integral de los profesores, en el enriquecimiento de la calidad del programa	E
57	a) Número de convenios activos de nivel nacional e internacional que han propiciado la efectiva interacción académica de los profesores del programa	D
58	b) Porcentaje de los profesores del programa que, en los últimos cinco años, ha participado como expositor en congresos, seminarios, simposios y talleres nacionales e internacionales de carácter académico	N
59	c) Número de profesores visitantes o invitados que ha recibido el programa en los últimos cinco años. Objetivos, duración y resultados de su visita y estadía en el programa	D
60	d) Porcentaje de los profesores del programa que utiliza activa y eficazmente redes internacionales de información	E
61	e) Porcentaje de profesores que participa activamente en asociaciones y redes de carácter académico	E
62	f) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y egresados del programa sobre la incidencia que la interacción con comunidades académicas nacionales e internacionales ha tenido para el enriquecimiento de la calidad del programa	E
63	a) Documentos institucionales que contengan políticas de estímulos y reconocimiento a los profesores por el ejercicio calificado de la investigación, de la creación artística, de la docencia, de la extensión o proyección social y de la cooperación internacional	D

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
64	b) Porcentaje de los profesores del programa que, en los últimos cinco años, ha recibido reconocimientos y estímulos institucionales por el ejercicio calificado de la docencia, la investigación, la creación artística, la extensión o proyección social y la cooperación internacional	N
65	c) Apreciación de directivos y profesores del programa sobre el impacto que, para el enriquecimiento de la calidad del programa, ha tenido el régimen de estímulos al profesorado por el ejercicio calificado de la docencia, la investigación, la creación artística, la extensión o proyección social y la cooperación internacional	E
66	a) Porcentaje de los profesores del programa que, en los últimos cinco años, ha elaborado materiales de apoyo docente, y porcentaje de los estudiantes del programa que los ha utilizado	E
67	b) Apreciación de los estudiantes del programa y de pares evaluadores externos, sobre la calidad, pertinencia y eficacia de los materiales de apoyo producidos por los docentes del programa	E
68	c) Premios u otros reconocimientos significativos en el ámbito nacional o internacional que hayan merecido los materiales de apoyo a la labor docente, producido por los profesores del programa	D
69	d) Existencia de un Régimen de propiedad intelectual en la institución	D
70	a) Documentos institucionales que contengan las políticas y reglamentaciones institucionales en materia de remuneración de los profesores	D
71	b) Nivel de correspondencia entre la remuneración que han de recibir los profesores, establecida en las normas legales e institucionales vigentes, y la que reciben por sus servicios al programa	N
72	c) Grado de correlación existente entre la remuneración que reciben los profesores del programa y sus méritos académicos y profesionales comprobados	N
73	d) Apreciación de los profesores del programa y de pares externos, sobre el sistema de evaluación de la producción académica	E
74	a) Existencia de criterios y mecanismos para el seguimiento y la evaluación del desarrollo de las competencias cognitivas, socio afectivas y comunicativas propias del ejercicio y de la cultura de la profesión o la disciplina en la que se forma el estudiante	D
75	b) Existencia de un sistema de créditos que responda a los lineamientos y al plan curricular establecido	D
76	c) Porcentaje de los créditos académicos del programa asignado a materias y a actividades orientadas a ampliar la formación del estudiante	N
77	d) Porcentaje de actividades distintas a la docencia y la investigación dedicadas al desarrollo de habilidades para el análisis de las dimensiones ética, estética, filosófica, científica, económica, política y social de problemas ligados al programa, a las cuales tienen acceso los estudiantes	N
78	e) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes, pares externos y expertos sobre la calidad e integralidad del currículo	E
79	a) Índice de flexibilidad curricular y comparativos a nivel nacional e internacional	D
80	b) Porcentaje de asignaturas del programa que incorporan en sus contenidos el uso de distintas metodologías de enseñanza y aprendizaje	N
81	c) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre las políticas institucionales en materia de flexibilidad curricular y pedagógica, y sobre la aplicación y eficacia de las mismas	E
82	d) Número de convenios establecidos por la institución que garantizan la movilidad estudiantil con otras instituciones nacionales e internacionales	N
83	e) Existencia de procesos y mecanismos para la actualización permanente del currículo, para la evaluación de su pertinencia y para la incorporación de los avances en la investigación	D
84	a) Existencia de criterios y políticas institucionales que garantizan la participación de distintas unidades académicas y de los docentes de las mismas, en la solución de problemas pertinentes al programa	C

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
85	b) Apreciación de profesores y estudiantes del problema sobre la pertinencia y eficacia de la interdisciplinariedad del programa en el enriquecimiento de la calidad del mismo	E
86	c) Existencia de espacios y actividades curriculares con carácter explícitamente interdisciplinario	C
87	a) Documentos que contengan las políticas institucionales en materia de referentes académicos externos, nacionales e internacionales, para la revisión y actualización de planes de estudio	D
88	b) Número de convenios suscritos y actividades de cooperación académica desarrolladas por el programa con instituciones y programas de alta calidad, acreditados por entidades de reconocida legitimidad nacional e internacional	N
89	c) Proyectos desarrollados en la institución como producto de la gestión realizada por directivos, profesores y estudiantes del programa, a través de su participación en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales de reconocido liderazgo en el área del programa	D
90	d) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre la incidencia de las relaciones de cooperación académica con distintas instancias del ámbito nacional e internacional en el enriquecimiento de la calidad del programa	E
91	e) Porcentaje de directivos, profesores y estudiantes del programa que, en los últimos cinco años, ha participado en actividades de cooperación académica con miembros de comunidades nacionales e internacionales de reconocido liderazgo en el área del programa. Resultados efectivos de dicha participación para el programa	N
92	a) Documentos institucionales en los que se expliciten las metodologías de enseñanza y aprendizaje utilizados en el programa por asignatura y actividad	D
93	b) Grado de correlación de los métodos de enseñanza y aprendizaje empleados para el desarrollo de los contenidos del plan de estudios del programa, con la naturaleza de los saberes y con las necesidades y objetivos del programa	C
94	c) Apreciación de los estudiantes del programa sobre la correspondencia entre las metodologías de enseñanza y aprendizaje que se emplean en el programa y el desarrollo de los contenidos del plan de estudios	E
95	d) Existencia de criterios y estrategias de seguimiento por parte del docente al trabajo que realizan los estudiantes en las distintas actividades académicas presenciales y de estudio independiente	C
96	e) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre la incidencia de las metodologías de enseñanza y aprendizaje que se emplean en el programa, en el enriquecimiento de la calidad, de este	E
97	a) Existencia de criterios, políticas y reglamentaciones institucionales y del programa en materia de evaluación académica de los estudiantes y divulgación de la misma	D
98	b) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre la correspondencia entre las formas de evaluación académica de los estudiantes, y la naturaleza del programa y los métodos pedagógicos empleados para desarrollarlo	E
99	c) Apreciación de los estudiantes acerca de la transparencia y equidad con que se aplica el sistema de evaluación académica	E
100	d) Existencia de criterios y procedimientos para la revisión y evaluación de los sistemas de evaluación académica de los estudiantes	D
101	a) Grado de correspondencia entre el tipo de trabajos y actividades realizadas por los estudiantes respecto a los objetivos del programa	C
102	b) Apreciación de directivos y profesores del programa, o de evaluadores externos, sobre la correspondencia entre la calidad de los trabajos realizados por los estudiantes del programa y los objetivos de logro definidos para el mismo, incluyendo la formación personal	E
103	c) Número y título de trabajos realizados por estudiantes del programa en los últimos cinco años que han merecido premios o reconocimientos significativos de parte de la comunidad académica nacional o internacional	N
104	a) Documentos institucionales que expresen las políticas en materia de evaluación y autorregulación	D

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
105	b) Existencia de mecanismos para el seguimiento, la evaluación y el mejoramiento continuo de los procesos y logros del programa, y la evaluación de su pertinencia para la sociedad, con participación activa de profesores, directivos, estudiantes y egresados del programa, y empleadores	D
106	c) Número y tipo de actividades desarrolladas por el programa para que profesores, estudiantes y egresados participen en la definición de políticas en materia de docencia, investigación, extensión o proyección social y cooperación internacional, y en las decisiones ligadas al programa	C
107	d) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes, egresados del programa, y de empleadores, sobre la incidencia de los sistemas de evaluación y autorregulación del programa en el enriquecimiento de la calidad de éste	E
108	e) Información sobre cambios específicos realizados en el programa, en los últimos cinco años, a partir de los resultados de los procesos de evaluación y autorregulación del programa	C
109	a) Existencia de criterios, estrategias y actividades del programa orientados a promover la capacidad de indagación y búsqueda, y la formación de un espíritu investigativo en los estudiantes	D
110	b) Existencia y utilización de métodos y mecanismos por parte de los profesores del programa para potenciar el pensamiento autónomo que permita a los estudiantes la formulación de problemas y de alternativas de solución	C
111	c) Existencia y utilización de métodos y mecanismos por parte de los profesores del programa para que los estudiantes accedan de manera crítica y permanente al estado del arte en el área de conocimiento del programa	E
112	d) Número y tipo de actividades académicas desarrolladas dentro del programa, en las que se analizan las diferentes tendencias internacionales de la investigación científica	C
113	a) Existencia de criterios y políticas institucionales en materia de investigación, y sobre la organización, los procedimientos y el presupuesto con que cuenta el programa para el desarrollo de proyectos de investigación	D
114	b) Porcentaje de los profesores del programa que desarrolla investigación y porcentaje de tiempo que los profesores dedican a la investigación, con respecto a su tiempo total de dedicación académica	E
115	c) Correspondencia entre el número y nivel de formación de los profesores investigadores del programa y la naturaleza, necesidades y objetivos del mismo	C
116	d) Número de proyectos que evidencien la articulación de la actividad investigativa de los profesores del programa con sus actividades de docencia y de extensión o proyección social	N
117	e) Número de grupos de investigación con proyectos en desarrollo con reconocimiento institucional o de Colciencias que se han conformado en el programa en los últimos cinco años	N
118	f) Número de publicaciones en revistas indexadas y especializadas, innovaciones, creación artística y patentes obtenidas por profesores del programa	N
119	a) Existencia de criterios y políticas institucionales y del programa en materia de extensión o proyección social	D
120	b) Existencia y utilización de mecanismos para la participación de directivos, profesores y estudiantes del programa en el estudio de problemas del entorno, y en la formulación de proyectos de extensión o proyección social que contribuyan a su solución	C
121	c) Número y tipo de proyectos y actividades de extensión o proyección a la comunidad que ha desarrollado el programa en los últimos cinco años	N
122	d) Impacto que han tenido en el entorno los resultados de los proyectos de extensión o proyección social desarrollados por el programa	E
123	e) Existencia de documentos e informes en los que se evidencien los cambios en el plan de estudios, resultantes de experiencias relativas al análisis y propuestas de solución a los problemas del contexto	D

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
124	f) Apreciación de empresarios, funcionarios públicos, líderes comunitarios, y de otros agentes externos sobre el impacto social de los proyectos desarrollados por el programa	C
125	a) Existencia de criterios y políticas institucionales y del programa en materia de adquisición y actualización de material bibliográfico	C
126	b) Grado de correspondencia entre la naturaleza y los objetivos del programa, y la pertinencia, actualización y suficiencia del material bibliográfico con que cuenta el programa para apoyare! Desarrollo de las distintas actividades académicas	C
127	c) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre la pertinencia, actualización y suficiencia del material bibliográfico con que cuenta el programa	E
128	d) Porcentaje de incremento anual en las adquisiciones de libros, revistas especializadas, bases de datos y suscripciones a publicaciones periódicas, relacionados con el programa académico, en los últimos 5 años	N
129	e) Porcentaje de profesores y estudiantes del programa que utiliza semestralmente recursos bibliográficos disponibles en el programa	N
130	f) Relación entre el número de volúmenes disponibles en la biblioteca y el número de estudiantes del programa	N
131	g) Número y porcentaje de utilización de revistas especializadas y bases de datos disponibles en la biblioteca, en los últimos cinco años	N
132	a) Existencia de criterios y políticas institucionales y del programa, en materia de adquisición y actualización de recursos informáticos y de comunicación	C
133	b) Grado de correspondencia entre la naturaleza y los objetivos del programa, y la pertinencia, actualización y suficiencia de los recursos informáticos y de comunicación con que cuenta el programa para apoyar el desarrollo de las distintas actividades académicas	C
134	c) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre la pertinencia, actualización y suficiencia de los recursos informáticos y de comunicación con que cuenta el programa	E
135	d) Proporción entre el número de profesores y estudiantes del programa y el número de recursos informáticos tales como computadores, programas de informática, conexiones a redes y multimedia	N
136	e) Porcentaje de profesores y estudiantes del programa que utiliza semestralmente los recursos informáticos disponibles en el programa	N
137	a) Grado de correspondencia entre el número de estudiantes del programa y la capacidad de rotación en los laboratorios, talleres, salas de audiovisuales y campos de práctica, entre otros	N
138	b) Grado de correspondencia entre el número de estudiantes y el número de puestos de trabajo en laboratorios y talleres dotados con los equipos y materiales propios de las exigencias del programa	N
139	c) Información, en el caso de programas del área de Ciencias de la Salud, sobre la existencia de convenios docente-asistenciales certificados por el Ministerio de Protección Social	C
140	d) Apreciación de profesores y estudiantes del programa sobre la dotación y utilización de laboratorios, talleres, ayudas audiovisuales, campos de práctica y medios de transporte	E
141	e) Para el caso específico de programas a distancia y virtuales: Existencia de una plataforma tecnológica que garantice la conectividad, interactividad y acceso a sistemas de información, apoyos y recursos. Existencia de una plataforma que garantiza el uso y aprovechamiento administrativo de resultados de aprendizajes por parte del profesorado y de la administración. Existencia de dependencias que presten apoyo técnico oportuno a los usuarios	C
142	a) Número y tipo de programas, servicios y actividades de bienestar dirigidos a los profesores, estudiantes y personal administrativo del programa	N
143	b) Porcentaje de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa que conoce los programas, los servicios y las actividades de bienestar institucional	E

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
144	c) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa sobre los servicios y las actividades de bienestar y sobre la contribución que las políticas sobre bienestar y dichos servicios han hecho a su desarrollo personal	E
145	e) Apreciación de directivos, profesores y estudiantes del programa sobre la pertinencia y contribución que las políticas institucionales y los servicios en materia de bienestar han hecho a la calidad de las funciones de docencia, investigación y extensión o proyección social	E
146	a) Grado de correspondencia entre la organización, administración y gestión del programa, y los fines de la docencia, la investigación, la extensión o proyección social y la cooperación nacional e internacional en el programa	C
147	b) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa sobre la coherencia entre la organización, administración y gestión del programa, y los fines de la docencia, la investigación, la extensión o proyección social y la cooperación nacional e internacional en el programa	E
148	c) Estadísticas de formación y experiencia de quienes orientan la administración del programa	N
149	d) Apreciación del personal administrativo del programa sobre la claridad de las funciones encomendadas, y sobre la articulación de sus tareas con las necesidades y objetivos del programa	E
150	e) Apreciación de profesores y estudiantes del programa sobre la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos en el programa	E
151	a) Existencia y utilización de sistemas y mecanismos eficaces que faciliten la comunicación y el registro de información al interior del programa	C
152	b) Frecuencia de actualización de los sistemas de información y comunicación de la institución	C
153	c) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la eficacia de los sistemas de información y de los mecanismos de comunicación horizontal y entre niveles jerárquicos	E
154	a) Apreciación de profesores, estudiantes y personal administrativo del programa sobre la orientación académica que imparten los directivos del programa y sobre el liderazgo que ejercen	E
155	b) Documentos institucionales que definan lineamientos y políticas que orienten la gestión del programa	D
156	c) Porcentaje de directivos, profesores y personal administrativo del programa que conoce las políticas que orientan la gestión del programa	N
157	a) Existencia de criterios y políticas institucionales para la divulgación y la promoción del programa	D
158	b) Grado de correlación existente entre las estrategias de promoción y divulgación del programa y la naturaleza del mismo	C
159	c) Apreciación de profesores, estudiantes, egresados, personal administrativo y empleadores sobre la pertinencia, calidad y veracidad de la información que transmiten los medios de promoción del programa	E
160	a) Existencia de políticas y criterios institucionales que evidencian el compromiso de la academia con las necesidades locales, regionales y nacionales	E
161	b) Número y tipo de reconocimientos hechos en los últimos cinco años por entidades gubernamentales y no gubernamentales al impacto que el programa ha ejercido en el medio local, regional, nacional o internacional	N
162	c) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y empleadores del programa sobre el impacto que éste ejerce en el medio	E
163	d) Información estadística sobre el impacto social de los proyectos que el programa desarrolló o contribuyó a desarrollar en los últimos cinco años	C
164	a) Existencia de registros completos y actualizados sobre ocupación y ubicación profesional de los egresados del programa	D
165	b) Grado de correlación existente entre la ocupación y ubicación profesional de los egresados y el perfil de formación del programa	E

No.	NOMBRE INDICADOR	Fuente
166	c) Apreciación de los egresados, empleadores y usuarios externos sobre la calidad de la formación recibida en el programa	E
167	a) índice de empleo entre los egresados del programa	E
168	b) Porcentaje de los egresados del programa que forma parte de comunidades académicas reconocidas, de asociaciones científicas, profesionales, tecnológicas, técnicas o artísticas, y del sector productivo y financiero, en el ámbito nacional o internacional	N
169	c) Porcentaje de egresados del programa que ha recibido distinciones y reconocimientos significativos por su desempeño en la disciplina, profesión, ocupación u oficio correspondiente	N
170	d) Apreciación de empleadores sobre la calidad de la formación y el desempeño de los egresados del programa	C
171	a) Documentos que expresen las políticas institucionales en materia de uso de la planta física, en relación con las necesidades del programa	D
172	b) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa sobre las características de la planta física desde el punto de vista de su accesibilidad, diseño, capacidad, iluminación, ventilación y condiciones de seguridad e higiene	E
173	c) Existencia de informes y estadísticas de utilización de aulas, laboratorios, talleres, sitios de estudio para los alumnos, salas de cómputo, oficinas de profesores, sitios para la investigación, auditorios y salas de conferencias, oficinas administrativas cafeterías, baños, servicios, campos de juego, espacios libres, zonas verdes y demás espacios destinados al bienestar en general	N
174	d) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa sobre número, tamaño, capacidad, iluminación, ventilación y dotación de bibliotecas, salas de lectura grupal e individual, y espacios para consulta	E
175	e) Existencia de planes y proyectos en ejecución para la conservación, expansión, mejoras y el mantenimiento de la planta física para el programa, de acuerdo con las normas técnicas respectivas	D
176	f) Relación entre las áreas disponibles en aulas y laboratorios y el número de estudiantes del programa	N
177	a) Existencia de documentos e informes sobre origen, monto y distribución de los recursos presupuestales destinados al programa	D
178	b) Existencia de documentos e informes sobre la distribución porcentual en la asignación presupuestal para actividades de docencia, investigación, proyección social, bienestar institucional e internacionalización del programa	E
179	c) Porcentaje de los ingresos que se dedican a la inversión en el programa	N
180	d) Apreciación de directivos y profesores del programa sobre los recursos presupuestales de que se dispone en el mismo	E
181	a) Existencia de documentos en los que se evidencie la planeación y la ejecución de planes en materia de manejo de los recursos físicos y financieros, en concordancia con el tamaño y la complejidad de la institución y del programa	D
182	b) Existencia de criterios y mecanismos para la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto y para la asignación de recursos físicos y financieros para el programa	D
183	c) Apreciación de directivos y profesores del programa sobre la equidad en la asignación de recursos físicos y financieros para el programa	E

ILUSTRACIÓN 33. INDICADORES DE AUTOEVALUACIÓN.

Convenciones:

E: Encuesta

N: Numérico

D: Documental

Otro indicador que se revisa es el del plan de acción de la Vicerrectoría de Docencia:

No.	FORMULA
1	Informes de gestión de cada área funcional presentado en cada semestre finalizado
2	Informe de gestión presentado, socializado y evaluado en cada semestre finalizado
3	No. de docentes vinculados con título de postdoctorado, doctorado y magister.
4	No. de docentes en comisión de estudios/Número total de docentes de planta.
5	No. de docentes capacitados / Total docentes de planta
6	No. de planes de estudios reformados
7	No. de programas en ciclos propedéuticos/Total de programas ofrecidos
8	No. de programas ofrecidos en el Departamento a través de los CERES
9	No. de Doctorados con registro calificado
10	No. de Maestrías con registro calificado
11	No. de cupos creados
12	No. de estudiantes matriculados en los créditos ofertados de la especialidad en Pedagogía Didáctica
13	No. de estudiantes matriculados en la modalidad de doble programa
14	Programas autoevaluados con fines de acreditación / Total de programas
15	Universidad acreditada institucionalmente ante el CNA
16	% de docentes certificados en inglés con nivel de proficiencia B2
17	% de que opten a la calidad de egresados certificados en inglés con nivel de proficiencia B1
18	Acreditación institucional
19	No. y tipo de base de datos
20	No. Libros

No.	FORMULA
21	No. Laboratorios

ILUSTRACIÓN 34. INDICADORES DEL PLAN DE ACCIÓN 2009 - 2011

En resumen, se han definido siete procesos a cargo de la Vicerrectoría de Docencia.

PROCESO	ACTIVIDADES
Planeación de políticas de docencia	Planeación estratégica de la Vicerrectoría de Docencia
	Planeación operativa de las dependencias académicas
	Planeación de postgrados
	Planeación del Departamento de Admisiones y Registro
	Planeación del Departamento de Calidad Integral de la Docencia
Estructuración de los programas académicos	Estructuración programa de pregrado
	Estructuración programas de posgrado
Evaluación y Concurso Docente	Definición de los términos de referencia del concurso docente
	Convocatoria del concurso de méritos
	Recepción de hojas de vida de los candidatos
	Publicación de lista de inscritos
	Remisión de hojas de vida a decanaturas
	Conformación del comité de evaluación
	Evaluación de candidatos
	Selección de docentes
Estímulos académicos a docentes	Aprobación del Consejo de Facultad
	Recomendación para Otorgar el Estímulo Académico
	Aprobación del Estímulo Académico
	Renovación de Comisiones
	Seguimiento a las Comisiones o Año Sabático
	Terminación del Estímulo Académico
	Seguimiento a la Terminación del Estímulo Académico
	Sanciones
Desarrollo Curricular	Creación y formulación de nuevos programas académicos
	Oferta de nuevos programas académicos
	Análisis y ejecución curricular
Acreditación	Documentación
	Autoevaluación con fines de acreditación
	Mejoramiento de no conformidades
Desempeño docente	Evaluación docente
	Administración del talento humano docente

ILUSTRACIÓN 35. DESGLOSE DE ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA

Los anteriores procesos están monitoreados por los indicadores de gestión del Sistema Integral de Gestión, los indicadores de seguimiento del plan de acción y los indicadores del proceso de autoevaluación.

DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA

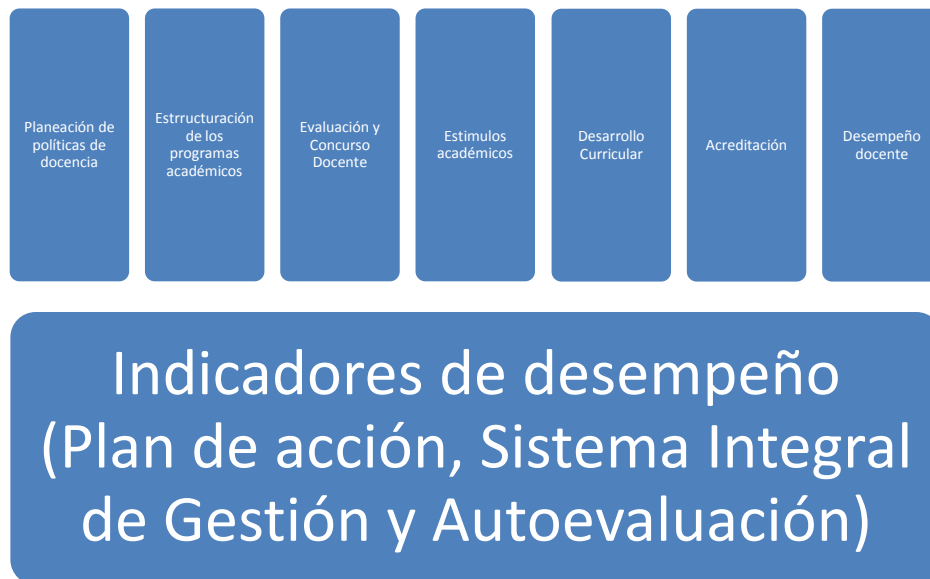


ILUSTRACIÓN 36. DIAGRAMA DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD INTEGRAL DE LA DOCENCIA

CONCLUSIONES

El Departamento de Calidad Integral de la Docencia por no tener una tradición dentro de la Universidad le toca asumir actividades que eran propias de la Vicerrectoría de Docencia, lo cual pueden en primera instancia presentar resistencia entre la dependencia por movilizar algunas actividades a la nueva dependencia.

El Departamento de Calidad Integral de la Docencia se encargará de los procesos relacionados con los programas y docentes relacionados con los elementos que definen la calidad de los mismos.

En el desarrollo de este modelo el proceso de autoevaluación que antes tardaba alrededor de dos años, se está demorando alrededor de seis meses gracias a las facilidades entregadas en los procesos de recolección de información.

Por otro lado, se ha fortalecido el proceso de estandarización del proceso de docencia a tal razón que es el proceso misional auditado en los procesos de certificación y en este momento ya se recertificó la Universidad en sus procesos académicos y administrativos.

La retroalimentación de las actividades relacionadas con todas las áreas funcionales de la Vicerrectoría estará a cargo de los indicadores de desempeño del Plan de Acción, Sistema Integral de Gestión y del Proceso de Autoevaluación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda el diseño de instructivos y protocolos para facilitar el desarrollo de las actividades del Departamento de Calidad Integral de la Docencia.
- Generar las interacciones con los demás procesos misionales y de apoyo para las actividades identificadas en el presente proyecto.
- Desarrollar estrategias encaminadas a fortalecer la cultura de autoevaluación en la Universidad del Atlántico.