

**CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD**

**ELABORADO POR**

Andrea Mosquera Guerrero  
Maestría en Ciencias de la Organización  
Código 1000978

**DIRECTORES**

Miriam Escobar Valencia, Ph.D.  
Diego Varón Rojas, Ph. D. ©

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN  
SANTIAGO DE CALI**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| GLOSARIO.....   | 1  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....   | 2  |
| 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....   | 8  |
| 2.1. Antecedentes del tema y problema de investigación .....                  | 8  |
| 2.2. Justificación.....   | 36 |
| 2.3. Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación ..... | 39 |
| 3. OBJETIVOS.....   | 41 |
| 3.1. Objetivo general .....   | 41 |
| 3.2. Objetivos específicos.....   | 41 |
| 4. ESTADO DE ARTE .....   | 42 |
| 5. MARCO TEORICO.....   | 50 |
| 5.1. En relación a cultura organizacional .....                               | 50 |
| 5.1.1 Cultura.....  | 50 |
| 5.1.2 Cultura organizacional .....  | 50 |
| 5.2. Modelo de análisis de la cultura organizacional .....                    | 52 |
| 5.2.1 Historia.....   | 53 |
| 5.2.1.1 El fundador.....  | 53 |
| 5.2.1.2 Evolución de estrategias y estructuras .....                          | 54 |
| 5.2.2 El entorno y la sociedad .....  | 55 |
| 5.2.2.1 El entorno .....  | 55 |
| 5.2.2.2 La cultura externa.....   | 55 |
| 5.2.3 El habla, la lengua y el lenguaje.....                                  | 55 |
| 5.2.3.1 El signo.....   | 57 |
| 5.2.3.2 La significación .....  | 57 |
| 5.2.3.3 La palabra.....   | 57 |
| 5.2.3.5 Jergas.....   | 58 |
| 5.2.3.6 El chisme y comadreo .....  | 59 |
| 5.2.3.7 Expresiones y/o refranes de lo organizacional.....                    | 59 |
| 5.2.4 Proyecto de empresa.....  | 59 |
| 5.2.4.1 Principios corporativos.....  | 59 |
| 5.2.4.2 Valores corporativos .....  | 60 |
| 5.2.4.3 La misión.....  | 60 |
| 5.2.4.5 El proyecto de empresa y la cultura organizacional.....               | 60 |
| 5.2.5 El sistema de producción de bienes materiales .....                     | 61 |
| 5.2.5.1 Oficio o actividad de la empresa .....                                | 61 |
| 5.2.6 El sistema de producción de bienes inmateriales .....                   | 61 |
| 5.2.6.1 Simbologías.....  | 62 |
| 5.2.6.2 Representaciones.....   | 63 |
| 5.2.6.4 Creencias .....   | 63 |
| 5.2.6.5 Mitos.....  | 64 |
| 5.2.6.6 Religión .....  | 64 |
| 5.2.6.7 Magia.....  | 65 |

|  |    |
|--|----|
| 5.2.6.8 Hechicería y brujería .....                                    | 65 |
| 5.2.6.9 Historias .....  | 65 |
| 5.2.6.10 Leyendas.....   | 66 |
| 5.2.6.11 Las ideologías.....   | 66 |
| 5.2.6.12 Las relaciones político-ideológicas .....                     | 66 |
| 5.2.6.13 La ideología gerencial .....                                  | 66 |
| 5.2.6.14 El imaginario organizacional .....                            | 67 |
| 5.2.7 El sistema de producción de bienes sociales.....                 | 67 |
| 5.2.7.1 Bienes sociales diacrónicos o estructurales.....               | 68 |
| 5.2.7.2 Valores .....  | 68 |
| 5.2.7.3 Ritos .....  | 69 |
| 5.2.7.4 Ceremonias.....  | 69 |
| 5.2.7.5 Hechos sociales .....  | 70 |
| 5.2.7.6 Eventos .....  | 70 |
| 5.2.7.7 Normas .....   | 70 |
| 5.2.7.8 Reglas .....   | 70 |
| 5.2.7.9 Control social .....   | 71 |
| 5.2.7.10 Bienes sociales sincrónicos o coyunturales.....               | 71 |
| 5.2.7.11 Conductas sociales .....                                      | 71 |
| 5.2.7.12 Grupos de referencia .....                                    | 71 |
| 5.2.7.13 Grupos informales.....  | 71 |
| 5.2.7.14 Uso del tiempo libre .....                                    | 72 |
| 5.2.7.15 “Habitus” .....   | 72 |
| 5.2.7.16 Relaciones formales e informales .....                        | 72 |
| 5.2.7.17 Arte, deportes y música.....                                  | 72 |
| 5.2.8 Las relaciones interpersonales.....                              | 73 |
| 5.2.8.1 El papel de la cultura en las relaciones interpersonales ..... | 73 |
| 5.2.8.2 Individual/colectivo.....                                      | 73 |
| 5.2.8.3 Distancia jerárquica.....                                      | 74 |
| 5.2.8.4 Masculino/femenino.....  | 74 |
| 5.2.8.5 Evasión de la incertidumbre.....                               | 74 |
| 5.2.8.6 Clima organizacional.....                                      | 75 |
| 5.2.8.7 Conflicto de intereses general/particular.....                 | 75 |
| 5.2.9 Relaciones de parentesco .....                                   | 75 |
| 5.2.9.1 El contexto del parentesco.....                                | 75 |
| 5.2.9.2 El parentesco y la cultura .....                               | 76 |
| 5.2.9.3 Estructura del parentesco .....                                | 76 |
| 5.2.9.4 Tipos de grupos de descendencia unilineal.....                 | 77 |
| 5.2.9.5 Parentesco bilateral .....                                     | 78 |
| 5.2.9.6 Clasificación de los parientes.....                            | 78 |
| 5.2.10 Relaciones de poder .....                                       | 79 |
| 5.2.10.1 Poder y conflicto .....                                       | 80 |
| 5.2.10.2 La naturaleza del poder en las organizaciones.....            | 80 |
| 5.2.10.3 Clases de poder.....  | 80 |
| 5.2.10.4 Fuentes y bases de poder.....                                 | 81 |
| 5.2.10.5 Efectos de las relaciones de poder.....                       | 81 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.10.6 Relaciones horizontales de poder.....                               | 82  |
| 5.2.11 Liderazgo y estilos de dirección.....                                 | 82  |
| 5.2.11.1 El contexto de la situación .....                                   | 82  |
| 5.2.11.2 Estilos de liderazgo .....  | 83  |
| 5.2.11.2.1 Carismático.....  | 83  |
| 5.2.11.2.2 Tradicionales .....   | 83  |
| 5.2.11.2.3 Legales .....   | 84  |
| 5.2.11.2.4 Democráticos.....   | 84  |
| 5.2.11.2.5 Tecnocráticos .....   | 85  |
| 5.2.11.2.6 Autocráticos .....  | 85  |
| 5.2.11.2.7 Burocráticos .....  | 86  |
| 5.2.12 Subculturas .....   | 86  |
| 5.2.12.1 Pública o privada.....  | 86  |
| 5.2.12.2 Profesión o formación .....   | 86  |
| 5.2.12.3 Funcionales.....  | 87  |
| 5.2.12.4 Jerarquías, estructuras, niveles .....                              | 87  |
| 5.2.12.5 Etnias y de raza .....  | 87  |
| 5.2.12.6 Religiones.....   | 87  |
| 5.2.12.7 Ideologías políticas.....   | 87  |
| 5.2.12.8 Actividad económica.....  | 88  |
| 5.2.12.9 Clases sociales.....  | 88  |
| 5.2.12.10 Localización geográfica .....                                      | 88  |
| 5.2.12.11 Actitud frente al trabajo.....                                     | 88  |
| 5.2.12.12 Tratamiento de las minorías .....                                  | 88  |
| 5.2.13 La identidad organizacional .....                                     | 89  |
| 5.2.13.1 Identidad global.....   | 89  |
| 5.2.13.2 Estudios realizados sobre cultura global .....                      | 89  |
| 5.2.13.3 Desarrollo de la cultura organizacional en el mundo.....            | 89  |
| 5.2.13.4 Identidad nacional .....  | 90  |
| 5.2.13.5 La identidad organizacional .....                                   | 91  |
| 5.2.13.6 Identidad individual.....   | 91  |
| 5.3. En relación a Certificación de Calidad.....                             | 92  |
| 5.3.1. Calidad .....   | 92  |
| 5.3.2. Gestión de la Calidad .....   | 93  |
| 5.3.3. Calidad en la Educación Superior .....                                | 94  |
| 5.3.4. Certificación y Acreditación .....                                    | 106 |
| 5.3.5. Sistema de Gestión de Calidad.....                                    | 106 |
| 5.3.6. NTC ISO 9001: 2008 .....  | 107 |
| 5.4. Cultura organizacional y Calidad.....                                   | 109 |
| 5.4.1 Cultura de Calidad.....  | 109 |
| 6. METODOLOGÍA .....   | 112 |
| 6.2. Fases de la implementación metodológica del estudio .....               | 115 |
| 6.2.1. Revisión documental preliminar: .....                                 | 115 |
| 6.2.2. Socialización del proyecto con funcionarios de la organización: ..... | 115 |
| 6.2.3. Trabajo de campo: .....   | 115 |
| 6.2.4. Procesamiento y análisis de información: .....                        | 115 |

|  |     |
|--|-----|
| 7. COMPARACIÓN DE LOS FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ASOCIADOS A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA DETERMINAR LA CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA IES ..... | 118 |
| DURANTE EL PERIODO 2012-2013 .....   | 118 |
| 7.1. Marco Contextual .....  | 119 |
| 7.1.1 La Universidad del Valle.....  | 119 |
| 7.1.1.1 Reseña Histórica.....  | 119 |
| 7.1.1.1.2 Fortalecimiento Institucional: 1958 – 1962 .....   | 122 |
| 7.1.1.1.3 Consolidación académico – administrativa: 1962 – 1971.....   | 124 |
| 7.1.1.1.4 Primera crisis universitaria: 1971-1980 .....  | 127 |
| 7.1.1.1.5 Proyección Social: 1980 – 1990.....  | 129 |
| 7.1.1.1.6 Investigación y desarrollo tecnológico: 1990 – 1998.....   | 131 |
| 7.1.1.1.7 Autoevaluación y acreditación institucional: 1999 – 2014 .....   | 133 |
| 7.1.1.1.8 Misión.....  | 134 |
| 7.1.1.1.9 Visión .....   | 135 |
| 7.1.1.1.10 Principios.....   | 135 |
| 7.1.1.1.11 Propósitos .....  | 135 |
| 7.1.1.1.12 Política de Calidad .....   | 136 |
| 7.1.1.1.13 Objetivos de Calidad .....  | 137 |
| 7.2. Análisis del sondeo.....  | 138 |
| 7.2.1 Género .....   | 138 |
| 7.2.2 Edad.....  | 139 |
| 7.2.3 Nivel Educativo.....   | 140 |
| 7.2.4 Dependencia .....  | 141 |
| 7.2.5 Tipo de vinculación.....   | 141 |
| 7.2.6 Antigüedad en la Institución .....   | 142 |
| 7.2.7 Análisis de resultados del sondeo.....   | 142 |
| 7.2.7.1 Valoración de los factores de la cultura organizacional respecto a la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 .....   | 142 |
| 7.2.7.1.1 Análisis por categoría.....  | 146 |
| 7.2.7.1.1.1 Historia.....  | 147 |
| 7.2.7.1.1.2 Proyecto Institucional.....  | 150 |
| 7.2.7.1.1.3 Habla, lengua y lenguaje .....   | 159 |
| 7.2.7.1.1.4 Relaciones interpersonales .....   | 164 |
| 7.2.7.1.1.5 Relaciones de poder .....  | 166 |
| 7.2.7.1.1.6 Liderazgo y estilos de dirección.....  | 169 |
| 7.2.7.1.1.7 Subculturas .....  | 170 |
| 7.2.7.1.1.8 Identidad.....   | 173 |
| 7.3. Análisis de las entrevistas en profundidad .....  | 174 |
| 7.3.1 Historia.....  | 175 |
| 7.3.1.1 Historia.....  | 175 |
| 7.3.1.1.2 Evolución de estrategias y estructuras .....   | 175 |
| 7.3.2 Proyecto Institucional.....  | 176 |
| 7.3.2.1 Principios.....  | 176 |
| 7.3.2.2 Valores .....  | 176 |
| 7.3.2.3 Misión.....  | 177 |

|  |            |
|--|------------|
| 7.3.2.4 La visión.....   | 177        |
| 7.3.2.5 Cultura organizacional .....   | 178        |
| 7.3.3 Habla, lengua y lenguaje .....   | 178        |
| 7.3.3.1 El signo.....  | 178        |
| 7.3.3.2 La significación .....   | 179        |
| 7.3.3.3 La palabra.....  | 179        |
| 7.3.3.4 Comunicación.....  | 180        |
| 7.3.3.5 Ritual .....   | 180        |
| 7.3.4 Relaciones interpersonales .....   | 181        |
| 7.3.4.1 Clima organizacional.....  | 181        |
| 7.3.5 Relaciones de poder .....  | 181        |
| 7.3.5.1 Poder y conflicto .....  | 181        |
| 7.3.6 Liderazgo y estilos de dirección.....  | 182        |
| 7.3.6.1 Estilos de liderazgo .....   | 182        |
| 7.3.7 Subculturas .....  | 183        |
| 7.3.7.1 Pública o privada.....   | 183        |
| 7.3.7.2 Profesión o formación .....  | 183        |
| 7.3.7.3 Funcionales.....   | 184        |
| 7.3.7.4 Actitud frente al trabajo.....   | 184        |
| 7.3.8 Identidad.....   | 184        |
| 7.3.8.1 Identidad organizacional .....   | 184        |
| 7.3.8.2 Identidad individual.....  | 185        |
| 7.3.9 Calidad en la Educación Superior .....   | 185        |
| 7.4. Análisis general del proceso.....   | 186        |
| <b>8. DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE PROCESOS Y EL RESULTADO ASOCIADO, LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD, A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE LAS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE CALI .....</b> | <b>188</b> |
| 8.1. Historia.....   | 189        |
| 8.1.1 Historia.....  | 189        |
| 8.1.2 Evolución de estrategias y estructuras .....   | 191        |
| 8.2. Proyecto Institucional.....   | 192        |
| 8.2.1 Principios y Valores .....   | 192        |
| 8.2.2 Misión.....  | 193        |
| 8.2.3 Visión .....   | 194        |
| 8.2.4 Cultura organizacional .....   | 195        |
| 8.3. Habla, lengua y lenguaje .....  | 196        |
| 8.3.1 Signo, Significación y Palabra .....   | 196        |
| 8.3.2 Comunicación.....  | 198        |
| 8.3.3 Ritual .....   | 199        |
| 8.4. Relaciones interpersonales .....  | 200        |
| 8.4.1 Clima Organizacional.....  | 200        |
| 8.5. Relaciones de poder .....   | 202        |
| 8.5.1 Poder y Conflicto .....  | 202        |
| 8.6. Liderazgo y estilos de dirección.....   | 203        |

|   |     |
|---|-----|
| 8.6.1 Estilos de liderazgo .....            | 203 |
| 8.7. Subculturas .....                      | 204 |
| 8.7.1 Subculturas .....                     | 204 |
| 8.8. Identidad .....                        | 208 |
| 8.8.1 Identidad Institucional .....         | 208 |
| 8.8.2 Identidad individual.....             | 208 |
| 8.9. Calidad en la Educación Superior ..... | 209 |
| 9. CONCLUSIONES .....                       | 211 |
| 10. RECOMENDACIONES .....                   | 220 |
| 11. REFERENCIAS .....                       | 222 |
| 12. ANEXOS.....                             | 233 |

## LISTA DE CUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 1. Componentes, rasgos y características de la cultura en el análisis organizacional ..... | 4   |
| Cuadro 2. Requisitos NTC ISO 9001:2008.....   | 5   |
| Cuadro 3. Función-relación entre modelo cultura organizacional y NTC ISO 9001:2008.....           | 6   |
| Cuadro 4. Nivel de madurez del sistema de calidad -GICUV .....                                    | 32  |
| Cuadro 5. Clasificación de instituciones por número de publicaciones.....                         | 105 |
| Cuadro 6. Validez y confiabilidad de la investigación.....  | 117 |
| Cuadro 7. Marco categorial del estudio .....  | 118 |
| Cuadro 8. Perfil del estudio variables 1-5 del sondeo.....  | 144 |
| Cuadro 9. Perfil del estudio variables 6-33 del sondeo.....                                       | 146 |
| Cuadro 10. Conclusión parcial historia.....   | 175 |
| Cuadro 11. Conclusión parcial evolución de estrategias y estructuras .....                        | 175 |
| Cuadro 12. Conclusión parcial principios .....  | 176 |
| Cuadro 13. Conclusión parcial valores .....   | 176 |
| Cuadro 14. Conclusión parcial misión .....  | 177 |
| Cuadro 15. Conclusión parcial visión .....  | 177 |
| Cuadro 16. Conclusión parcial cultura organizacional .....  | 178 |
| Cuadro 17. Conclusión parcial signo .....   | 178 |
| Cuadro 18. Conclusión parcial significación .....   | 179 |
| Cuadro 19. Conclusión parcial la palabra .....  | 179 |
| Cuadro 20. Conclusión parcial comunicación.....   | 180 |
| Cuadro 21. Conclusión parcial ritual.....   | 180 |
| Cuadro 22. Conclusión parcial clima organizacional.....   | 181 |
| Cuadro 23. Conclusión parcial Poder y conflicto .....   | 182 |
| Cuadro 24. Conclusión parcial estilo de liderazgo.....  | 182 |
| Cuadro 25. Conclusión parcial público o privada .....   | 183 |
| Cuadro 26. Conclusión parcial profesión o formación .....   | 183 |
| Cuadro 27. Conclusión parcial funcionales.....  | 184 |
| Cuadro 28. Conclusión parcial actitud frente al trabajo.....                                      | 184 |
| Cuadro 29. Conclusión parcial Identidad organizacional .....                                      | 185 |
| Cuadro 30. Conclusión parcial identidad individual.....   | 185 |
| Cuadro 31. Conclusión parcial calidad en la Educación Superior .....                              | 186 |
| Cuadro 32. Caracterización de actores entrevistados.....  | 189 |



## LISTA DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Top 10 de los países con aumento en certificaciones en ISO 9001 durante 2010 ..... | 13  |
| Tabla 2. Tendencia formación doctoral en Colombia al año 2007 .....                         | 95  |
| Tabla 3. Matricula y tasa bruta de cobertura educación superior a nivel de pregrado.....    | 99  |
| Tabla 4. Instituciones de Educación Superior .....  | 101 |
| Tabla 5. Resultados pruebas genéricas Saber Pro 2012 .....                                  | 104 |
| Tabla 6. Población de funcionarios administrativos de la Universidad del Valle a 2012.....  | 113 |
| Tabla 7. Muestra del estudio .....  | 114 |
| Tabla 8. Género de funcionarios participantes en sondeo.....                                | 138 |
| Tabla 9. Escala de calificación preguntas 1-5 .....   | 143 |
| Tabla 10. Escala de calificación preguntas 6-32 .....                                       | 143 |

## LISTA DE GRÁFICAS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfica 1. Variación (%) de la producción industrial por regiones-enero/sept 2011-2013 .....   | 17  |
| Gráfica 2. Variación anual (%) del área construida-enero/sept 2009-2013 .....                  | 18  |
| Gráfica 3. Ocupación hotelera (%) por Departamentos enero-novi 2012/2013.....                  | 19  |
| Gráfica 4. Pasajeros (miles) movilizadas por principales aeropuertos-enero/nov 2011-2013.....  | 20  |
| Gráfica 5. Exportaciones del Valle del Cauca enero-nov 2009 (millones USD FOB) .....           | 21  |
| Gráfica 6. Exportaciones según destinos, Valle del Cauca (enero-noviembre 2012-2013).....      | 22  |
| Gráfica 7. Variación anual (%) de las compras de los hogares en Cali por grupos, 2012-2013.... | 23  |
| Gráfica 8. Constituciones de sociedades según sector económico-2013 .....                      | 24  |
| Gráfica 9. Tasa de desempleo (%) en las principales ciudades.....                              | 25  |
| Gráfica 10. Tasa bruta de cobertura Educación Superior en Colombia 2002-2009.....              | 100 |
| Gráfica 11. Género .....   | 139 |
| Gráfica 12. Edad.....  | 139 |
| Gráfica 13. Nivel educativo .....  | 140 |
| Gráfica 14. Dependencia .....  | 141 |
| Gráfica 15. Tipo de vinculación .....  | 141 |
| Gráfica 16. Antigüedad en la institución.....  | 142 |
| Gráfica 17. Conocimiento historia certificación Universidad.....                               | 147 |
| Gráfica 18. Conocimiento historia certificación dependencia/facultad .....                     | 148 |
| Gráfica 19. Decisiones de la jefatura/decanatura en torno al proceso .....                     | 148 |
| Gráfica 20. Contribución al mejoramiento de la gestión de la Universidad .....                 | 149 |
| Gráfica 21. Contribución al mejoramiento de la gestión de la Dependencia/Facultad .....        | 150 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfica 22. Principios, valores, creencias y normas .....                                       | 151 |
| Gráfica 23. Cumplimiento misión de Universidad.....   | 152 |
| Gráfica 24. Cumplimiento misión (objetivos) dependencia/Facultad.....                           | 153 |
| Gráfica 25. Contribución al logro de la visión de la institución .....                          | 154 |
| Gráfica 26. Contribución al logro de la visión de la Dependencia/Facultad.....                  | 154 |
| Gráfica 27. Incorporación de colaboradores .....  | 155 |
| Gráfica 28. Incidencia en la cultura organizacional .....                                       | 156 |
| Gráfica 29. Participación de los colaboradores de la Universidad en el proceso.....             | 157 |
| Gráfica 30. Líderes del proceso en la Dependencia/Facultad .....                                | 158 |
| Gráfica 31. Tiempo requerido de los colaboradores para apoyar el proceso .....                  | 159 |
| Gráfica 32. Conocimiento de símbolos, imágenes y otros del proceso.....                         | 160 |
| Gráfica 33. Concepto sobre el proceso de certificación.....                                     | 161 |
| Gráfica 34. Estrategias de comunicación de la Universidad .....                                 | 162 |
| Gráfica 35. Estrategias de comunicación de la Dependencia/Facultad.....                         | 163 |
| Gráfica 36. Prácticas personal dependencia/Facultad .....                                       | 164 |
| Gráfica 37. Contribución en el mejoramiento del clima organizacional.....                       | 164 |
| Gráfica 38. Participación de los colaboradores .....  | 165 |
| Gráfica 39. Motivación de los colaboradores.....  | 166 |
| Gráfica 40. Estrategia para lograr la certificación.....  | 167 |
| Gráfica 41. Decisiones de la decanatura/jefatura .....  | 167 |
| Gráfica 42. Poder y conflicto .....   | 168 |
| Gráfica 43. Estrategias de la Decanatura/Jefatura.....  | 169 |
| Gráfica 44. Desempeño del personal coordinador del proceso .....                                | 170 |
| Gráfica 45. Incidencia de los grupos formales e informales de la Universidad en el proceso..... | 171 |
| Gráfica 46. Grupos formales e informales de la dependencia/Facultad en el proceso.....          | 172 |
| Gráfica 47. Incidencia de la identidad de la Universidad .....                                  | 173 |
| Gráfica 48. Incidencia de la identidad de la dependencia/Facultad .....                         | 174 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Ejes del PED de la Universidad del Valle en torno a la calidad ..... | 27  |
| Figura 2. Esquema del GICUV .....  | 29  |
| Figura 3. Modelo de calidad para instituciones universitarias .....            | 96  |
| Figura 4. Enfoques utilizados en la investigación.....                         | 114 |



## **GLOSARIO**

En la presente sección se establece un glosario de las principales abreviaturas utilizadas en el proyecto dadas las características del lenguaje utilizado en el texto. Los principales términos son:

|   |         |
|---|---------|
| Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica:                    | DACA    |
| Institución de Educación Superior:                                  | IES     |
| Modelo Estándar de Control Interno:                                 | MECI    |
| Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional:                   | OPDI    |
| Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle: | GICUV   |
| Sistema de Desarrollo Administrativo:                               | SISTEDA |
| Sistema de Gestión de Calidad:                                      | SGC     |

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es caracterizar la cultura organizacional de la Universidad del Valle respecto a la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 con el propósito de conocer su impacto en la misión de la Institución de Educación Superior (IES), es así como resulta importante retomar algunos antecedentes asociados al proyecto. La influencia de la cultura organizacional en la implantación de un sistema de gestión de calidad y por supuesto en lo concerniente a la obtención de certificaciones, es un tema que ha resultado del interés de diversos autores, un acuerdo al que han llegado los teóricos del tema, es que la gestión de la calidad es responsabilidad de todos los niveles, pero debe ser conducida por el más alto nivel de la dirección lo cual es determinante de su éxito. Su implementación involucra a todos los miembros de la organización y toma en cuenta diversos aspectos, donde cobran especial relevancia los de índole económica. En el caso de las instituciones educativas de carácter público, dichos procesos resultan aún más complejos, dadas las características de la cultura y subculturas que suelen conformarse.

La Ley 872 de 2003 que reglamenta la Gestión de la Calidad en las entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público, ha llevado a las instituciones educativas públicas como la Universidad del Valle a insertarse en procesos conducentes a la obtención de certificaciones y acreditaciones de calidad como la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTC GP1000: 2009 que es de carácter obligatoria para el sector público y la NTC ISO 9001: 2008 de índole voluntario para las organizaciones (públicas o privadas), siendo esta última aquella que se configura como el foco de interés de la presente investigación. El alcance de este estudio abarca el desarrollo del proceso al interior de la Administración Central así como de las siete (7) Facultades de la IES Sede Cali<sup>1</sup>, donde se indagaron tanto a las líneas directivas, como el personal de nivel administrativo y académico-administrativo dentro de las dependencias señaladas.

---

<sup>1</sup> Es importante mencionar que por el alcance establecido desde el marco teórico se decidió abordar a las Facultades sin incluir Institutos, Centros de Investigación y Sedes Regionales, lo que no afecta el trabajo sobre la norma en la institución debido a que se ve desde el núcleo central.

El documento final se divide en tres partes conformadas por nueve capítulos, a saber:

Parte A: integrada por los capítulos 1, 2 y 3 en los cuales se realiza una presentación general del proyecto, incluye introducción, formulación del problema (antecedentes del tema y problema de investigación, justificación, alcance del proyecto y preguntas de investigación), así como los objetivos general y específicos.

Parte B: Capítulos 4, 5 y 6 en estos capítulos se precisa el estado del arte del tema, se aborda el marco conceptual y teórico del proyecto, la metodología presentada en detalle identificando la fuente de los datos procesados y la descripción general de las estrategias de investigación utilizadas en el proyecto. Se expone también el procedimiento utilizado para el acceso y recolección de la información, puntualizando la manera como se configuraron las categorías de investigación y su presentación.

Parte C: Capítulos 7, 8, 9 y 10 que comprenden los resultados del estudio, conclusiones y recomendaciones describiendo las evidencias que soportan los hallazgos de la investigación, se confrontan los objetivos planteados y el cumplimiento de los mismos, dando alcance a la relación con el problema identificado. Por último, se relacionan las referencias y anexos de la investigación.

El presente estudio se desarrolla tomando dos cuerpos teóricos como referentes, el primero en torno a Cantú (2011), quien presenta una conceptualización sobre certificación que se considera apropiada para esta propuesta; el segundo en relación a la cultura organizacional, se acude a los elementos que brindan autores como Zapata y Rodríguez (2008), Aktouf (1990), Bedard (2003) y Vallée (1985), quienes proporcionan elementos que se ajustan a las características de la Universidad del Valle.

La investigación considera los planteamientos de Zapata y Rodríguez (2008) quienes establecen un modelo para el análisis de la cultura organizacional compuesto por trece (13) dimensiones, que son: 1. La Historia; 2. El entorno y la sociedad; 3. El habla, la lengua y el lenguaje, 4. Proyecto de empresa; 5. El sistema de producción de bienes materiales; 6. El sistema de

producción de bienes inmateriales; 7. El sistema de producción de bienes sociales; 8. Las relaciones interpersonales; 9. Relaciones de parentesco; 10. Relaciones de poder; 11. Liderazgo y estilos de dirección; 12. Subculturas y 13. La identidad organizacional, así:

|  |
|--|
| 1. La Historia                                     |
| 2. El entorno y la sociedad                        |
| 3. El habla, la lengua y el lenguaje               |
| 4. Proyecto de empresa                             |
| 5. El sistema de producción de bienes materiales   |
| 6. El sistema de producción de bienes inmateriales |
| 7. El sistema de producción de bienes sociales     |
| 8. Las relaciones interpersonales                  |
| 9. Relaciones de parentesco                        |
| 10. Relaciones de poder                            |
| 11. Liderazgo y estilos de dirección               |
| 12. Subculturas                                    |
| 13. La identidad organizacional                    |

Cuadro 1. Componentes, rasgos y características de la cultura en el análisis organizacional  
Fuente: Zapata y Rodríguez, 2008

La NTC ISO 9001:2008 conlleva el cumplimiento de unos requisitos específicos por parte de las organizaciones que son:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización; b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos; c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces; d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos; e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, y f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos (NTC ISO 9001:2008, p. 2).

De acuerdo con lo planteado por la norma, los grupos de requisitos son y conforman un modelo de gestión que sigue el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) planteado por Deming, tales lineamientos sirven de base para "demostrar a los clientes la calidad derivada del sistema de gestión de la calidad para todos los procesos relacionados con la calidad, desde el diseño hasta el servicio postventa. Es el nivel más alto en términos de la profundidad de la cobertura del procedimiento" (James, 1997, p. 244).

A continuación se muestran de manera resumida los principales aspectos exigidos por la norma:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Responsabilidad de la dirección</li><li>2. Gestión de los recursos</li><li>3. Realización del producto</li><li>4. Medición, análisis y mejora</li></ol> |
|--|

Cuadro 2. Requisitos NTC ISO 9001:2008

Fuente: Elaboración propia con base en NTC ISO 9001:2008

Alcalde (2013) manifiesta que la norma ISO 9000 establece ocho principios básicos en los que se debe basar la alta dirección de una organización para dirigirla de forma eficaz y con el objetivo de una constante mejora en su desempeño:

1. Enfoque al cliente: todo el esfuerzo se dirige a conocer las necesidades actuales y futura de los clientes, teniendo como meta satisfacer, e incluso superar las necesidades del cliente.
2. Liderazgo: la dirección impulsa el cambio hacia una verdadera cultura de la calidad en la organización, generando un ambiente de trabajo en el cual las personas se identifican y participan en los objetivos de la misma.
3. Participación del personal: las personas son el elemento fundamental de una organización. Su total compromiso hace posible que su capacidad de innovación y trabajo se utilice para el objetivo común de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: las actividades de la organización se dividen e identifican como diferentes procesos, lo que facilita su gestión y aumenta su eficacia.
5. Enfoque del sistema para la gestión: si la organización planifica sus actividades como un sistema compuesto por diferentes procesos interrelacionados, se hace más fácil su gestión y se consiguen los resultados deseados de forma mucho más eficaz.
6. Mejora continua: se insiste en establecer como objetivo prioritario la mejora continua de todas las actividades de la organización.
7. Enfoque basado en hechos: las decisiones que se toman son realmente eficaces si se basan en el análisis de datos y en el conocimiento de la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: establecer relaciones estables entre una organización y sus proveedores es muy beneficioso para ambos. (p75)

De acuerdo a la interacción y ajustes tanto de las variables planteadas por Zapata y Rodríguez (2008) como los requisitos del estándar, se estableció que el estudio se desarrollaría con ocho (8) de los componentes del modelo de cultura organizacional planteado por los autores mencionados, tomando como categorías de cultura organizacional del proyecto: Historia, Proyecto Institucional, Habla, lengua y lenguaje, Relaciones Interpersonales, Relaciones de poder, Liderazgo y Estilos de dirección, Subculturas e Identidad. La selección de las dimensiones que constituyen el marco categoría de cultura organizacional se determinaron teniendo en cuenta los elementos donde confluyen el estándar y el modelo elaborado por Zapata y Rodríguez (2008), considerando la siguiente función-relación (ver cuadro 3):



| <b>Componentes Modelo Cultura Organizacional<br/>(Zapata y Rodríguez, 2008)</b> | <b>Requisitos NTC ISO 9001:2008</b> |
|---|-------------------------------------|
| La Historia   | 1. Responsabilidad de la dirección  |
| El entorno y la sociedad  |                                     |
| El habla, la lengua y el lenguaje   |                                     |
| Proyecto de empresa   |                                     |
| Relaciones de poder   |                                     |
| Liderazgo y estilos de dirección  |                                     |
| El habla, la lengua y el lenguaje   | 2. Gestión de los recursos          |
| Proyecto de empresa   |                                     |
| El sistema de producción de bienes materiales                                   |                                     |
| El sistema de producción de bienes sociales                                     |                                     |
| Relaciones de poder   |                                     |
| Liderazgo y estilos de dirección  |                                     |
| Subculturas   | 3. Realización del producto         |
| La identidad organizacional   |                                     |
| Proyecto de empresa   |                                     |
| Sistema de producción de bienes materiales                                      | 4. Medición, análisis y mejora      |
| Proyecto de empresa   |                                     |
| Sistema de producción de bienes materiales                                      |                                     |

Cuadro 3. Función-relación entre modelo cultura organizacional y NTC ISO 9001:2008  
Fuente: Elaboración propia con base en Zapata y Rodríguez (2008) e ISO 9001:2008, 2013

La interrelación presentada se justifica en que las instituciones estatales como la Universidad del Valle se distinguen por una serie de características que hacen compleja la implementación de estándares como la NTC ISO 9001:2008, pues confluyen diferentes subculturas, ideologías, paradigmas en las cuales es fundamental que el funcionario público desarrolle de la mejor manera su labor.

Además, con el objetivo de evaluar la pertinencia de las categorías y subcategorías del estudio se realizó una prueba piloto que permitió evidenciar su relación con las particularidades de la IES objeto de estudio y las características del estándar (NTC ISO 9001:2008). Este ejercicio brindó la base para determinar y convalidar las categorías tomadas del marco categorial de cultura organizacional elaborado por Zapata y Rodríguez (2008), también se descartaron algunas categorías que evaluaban aspectos reiterativos en relación con el estándar, como es el caso de: entorno y sociedad, proyecto de empresa y el sistema de producción de bienes materiales, es así como se estableció que la categoría que permitía un análisis más completo sería proyecto de empresa, al igual que las categorías habla, lengua y lenguaje que analizan elementos del sistema

de producción de bienes sociales como la variable denominada rituales, que fue incluida como subcategoría dentro de la categoría habla, lengua y lenguaje.

El proyecto se desarrolló en un lapso de 24 (veinticuatro) meses que comprenden formulación del anteproyecto, aprobación de la propuesta, desarrollo del trabajo de campo y consolidación de análisis y resultados de la investigación. Se utilizó una metodología que abordó un enfoque principalmente cualitativo donde se involucraron técnicas de recolección de información como: revisión documental, entrevista en profundidad y sondeo. La información obtenida a través de las entrevistas en profundidad fue procesada y analizada utilizando la técnica de análisis de contenido, con el apoyo en el uso del software Atlas TI. Mientras que la información de tipo cuantitativo fue procesada a través de SPSS, los hallazgos fueron contrastados para establecer la incidencia del enfoque de procesos en la misión de la Universidad del Valle. Posteriormente, se validaron los resultados con expertos, lo que permitió realizar ajustes a los hallazgos para determinar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Finalmente, conviene establecer que la investigación ha sido realizada con el propósito de optar por el título de Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle y nace como resultado de intereses personales y del grupo de investigación Calidad y Productividad en las organizaciones, de la Universidad del Valle, categoría C, Colciencias (2010), reconocido (Colciencias, 2012), conviene aclarar que para la convocatoria de Colciencias de 2014 el grupo de investigación decidió no participar, por tanto, en el momento el GICPO no se encuentra categorizado.

## 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1. Antecedentes del tema y problema de investigación

Amado (1988) establece que la reflexión sobre la cultura organizacional fue iniciada por investigadores como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección, sin embargo, con el paso del tiempo el tema fue tomando relevancia y hoy en día es un factor clave en el estudio de las organizaciones debido su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales.

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando el concepto de empresa adquiere mayor complejidad: así de una concepción basada estrictamente en criterios económicos, pasa a ser percibida como una entidad social, con nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que en la cotidianidad de las empresas está presente también la complejidad propia de los fenómenos sociales (Thévenett, 1992).

Conforme se avanzó en esta línea, se hizo claro que no existía un método maestro para manejar a todas las empresas de manera que las condujera al éxito; dado que, cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir una cultura única y particular (Thévenett, 1992).

La incorporación del concepto de cultura organizacional al ámbito de los estudios organizacionales ha estado ligada a la pregunta por el desempeño y la productividad. Fue William Ouchi quien en los años ochenta, a partir de un estudio comparativo entre empresas japonesas y estadounidenses, señaló por primera vez la relación entre la cultura y desempeño organizacional (Ouchi y Wilkins, 1983). La transformación japonesa le demostró en los años 80 al sorprendido Occidente, a través de diversos autores, entre los que se destacaron Peters y Waterman, que hablar de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional. Evidenciando a su vez que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones, más si se considera que las problemáticas sociales, culturales, organizacionales e individuales están a la orden del día, entregando una mayor complejidad en todos los elementos relacionados con la comprensión de la gestión organizacional (Allaire y Firsirotu, 1988).

En cuanto a la relación entre cultura organizacional y calidad, se puede hacer referencia al aporte de Juran (1988 en Cantú, 2011), quien analizó las razones culturales por las cuales Japón logró la transición hacia la calidad, y menciona entre otros factores, los siguientes: la adaptabilidad de la población japonesa a la cultura extranjera; su alta densidad de población, la sociedad homogénea y su baja movilidad social que permitieron durante varios años, el fenómeno del empleo de por vida, facilitando así que las compañías japonesas no dudaran en capacitar a sus recursos humanos en las áreas que lo requirieran; la no existencia de la especialización del trabajo, de modo que no había áreas específicas que se encarguen de la calidad, haciendo de la calidad una función desplegada en toda la compañía, logrando de esta manera un mayor involucramiento de todo el personal.

También Cantú (2011) elabora una evaluación en torno a la cultura organizacional y calidad, retomando el estudio en 53 países de Hofstede (1991 en Cantú, 2011) donde establece que las variables fundamentales son: individualismo/colectivismo, distancia de poder, masculinidad/feminidad, evasión ante la incertidumbre y orientación al largo plazo. Han surgido críticas al trabajo de Hofstede como la de Montaña (2003), autor que ubica dichos resultados dentro de la perspectiva de cultura nacional o regional<sup>2</sup> y toma una posición contraria al planteamiento de Hofstede, al establecer que se puede hacer referencia a tendencias, sin que se convierta en una determinación absoluta.

Dado que el interés del presente estudio es una institución de educación superior de carácter público, para algunos autores resulta fundamental el factor cultural en la gestión de este tipo de organizaciones, es así como se afirma que “las universidades, facultades y departamentos, hasta las disciplinas científicas mismas tienen sus propias culturas. Y son las culturas las que –muchas veces inconscientemente– deciden sobre las acciones. Las culturas, con sus diferencias, inciden clandestinamente en los detalles de la labor diaria universitaria” (Wesseler, 2004 en Azze, s.f. p.1).

---

<sup>2</sup> La cultura nacional o regional es aquella que se circunscribe a un espacio social más amplio pero acotado geográficamente y que incide – a veces de manera indirecta – en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitudes, entre otros (Montaña, 2003, p. 28)

También se pueden resaltar los trabajos sobre cultura organizacional que han sido desarrollados en Univalle como los de Zapata, Arias y Primero (2005), Escobar (2005), Merino y Ortega (2012) y Muñoz<sup>3</sup> (2013), que se enfocan en el estudio de la cultura y la gestión de calidad en diferentes tipos de organizaciones, entre las que se incluye a la Universidad del Valle, estos autores a partir de diferentes perspectivas y enfoques metodológicos, logran importantes aportes y reflexiones sobre el tema. Otra temática cercana al estudio, es el clima organizacional, en este campo se pueden señalar varios trabajos como los desarrollados por Martínez (2005), Luna (2007), Otálora (2009), Mosquera (2009) y Agudelo, Rivera y Larmat (2012), entre otros, quienes abordan elementos relacionados con los intereses del presente estudio en organizaciones del sector privado.

Sin embargo, los estudios antes mencionados generan interrogantes teóricos y empíricos que se pretenden cubrir con la realización de este proyecto, donde la idea es determinar la incidencia de la cultura organizacional en el cumplimiento de la misión central de la Universidad del Valle, específicamente asociado a los procesos de certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008<sup>4</sup> durante el periodo 2012-2013, estudiando la sede de Cali, de manera particular en la Administración Central y las Facultades<sup>5</sup>, desde sus líneas directivas hasta funcionarios docentes, administrativos y académico-administrativos. Por lo anterior, la propuesta aquí presentada tiene una importante diferencia en relación a los análisis desarrollados hasta el momento.

En los procesos de calidad es importante tener en cuenta las culturas y las subculturas, debido a su potencial decisivo, aunque muchas veces invisible a primera vista. Para analizar y entender una organización, nunca será suficiente basarse en estándares internacionales, pues se debe tener claro que es necesario ubicar el contexto específico, con sus historias, normas, valores, creencias, ideología, entre otros aspectos. Es necesario dar mayor amplitud a los estudios realizados en la

---

<sup>3</sup> La relación personal con la autora permitió acceder al trabajo relacionado el cual brinda elementos fundamentales en cuanto a las representaciones sociales de los funcionarios docentes y administrativos sobre el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad del Valle.

<sup>4</sup> La decisión de las directivas de la Universidad del Valle de insertarse en los procesos de certificación de calidad se justifica en tanto la Ley 872 le orientaba a la aplicación de la norma NTCGP-1000 que es similar a la NTC-ISO-9001.

<sup>5</sup> Las Facultades son unidades académico-administrativas que agrupan los campos del saber y las disciplinas correspondientes. Son el espacio donde se orientan y administran programas académicos y donde se genera la transferencia de conocimientos, destrezas y habilidades, mediante funciones de docencia, investigación y extensión (Acuerdo 004 de Octubre 1 de 1996 del Consejo Superior, Art. 30).

Universidad, con el fin de generar respuestas que contribuyan a la toma de decisiones en torno a las características de la cultura de Univalle.

Un elemento de especial relevancia en el ámbito de la calidad son las certificaciones y acreditaciones. Los fenómenos asociados a la globalización e internacionalización de los mercados han generado un panorama que obliga a las organizaciones a insertarse en procesos que le permitan garantizar su competitividad como lo son las certificaciones<sup>6</sup> y acreditaciones<sup>7</sup> de calidad. Sin embargo, a pesar que ellas se promueven como un elemento diferenciador que entrega garantía de calidad en los productos y/o servicios que se ofrecen, como lo argumentan autores como Guasch, Racine, Sánchez y Diop (2007) quienes distinguen cuatro tipos de categorías de funciones de los estándares, a saber:

Estándares de información y referencia, también llamados estándares de medición son aquellos que establecen un lenguaje técnico común en el cual se comparan atributos físicos y reúnen información técnica descriptiva.

Estándares para reducir la variedad (o intercambiabilidad) definen las características comunes de dos o más elementos. De este modo, pueden intercambiarse o generar economías de escala y economías de aprendizaje en la producción. La mayoría de estándares caen en esta categoría.

Estándares de compatibilidad e interfaz definen relaciones físicas o virtuales entre unidades independientes con el propósito de interoperabilidad o comunicación. La mayor parte de la infraestructura de un país usa estándares de compatibilidad para conectar un gran número de unidades privadas y públicas. Está el caso de los estándares de distribución eléctrica en el Reino Unido, un país que adoptó los estándares de compatibilidad en sus primeros años.

Los estándares mínimos de calidad y seguridad les permiten a los consumidores evaluar la calidad y seguridad de un producto antes de comprarlo. El estándar de calidad más conocido es el ISO 9000 de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), pero también es poco entendido. Los estándares ISO 9000 no especifican la calidad de un producto, sino del sistema administrativo. Son procesos estándar que describen los procedimientos organizacionales que una organización debe llevar a cabo para asegurar la

---

<sup>6</sup> Según el ICONTEC, la certificación o evaluación de la conformidad es la actividad que respalda que una organización, producto, proceso o servicio cumple con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas. Además de esta norma general, existen certificaciones que atienden las necesidades específicas de sectores, entre estos, el educativo, automotriz o las certificaciones relacionadas con la calidad del servicio en distintos tipos de establecimientos turísticos o en pequeños comercios evidenciando cómo el sector de servicios cada vez hace un uso más extensivo de las ventajas de la certificación.

<sup>7</sup> De acuerdo al Ministerio de Educación Nacional, la acreditación es un elemento de la evaluación institucional, ésta última se conforma de tres etapas, a saber: autoevaluación, evaluación externa y acreditación. La acreditación es, por definición, un juicio de valor y, en consecuencia, se fundamenta en tres parámetros básicos: los principios a partir de los cuales se establece aquello que se acepta, los intereses ético-políticos de quien valora y la naturaleza y estructura objetiva de aquello que es valorado. Entre estos tres parámetros “existen, de una parte, las mediaciones perceptivas o maneras de captar la naturaleza del objeto y, de otra, las mediaciones valorativas o maneras de construir y emitir juicios”. Por su parte, el ICONTEC concibe la acreditación como un mecanismo para generar confianza sobre los productos y/o servicios brindados por algún tipo de organismo. El objetivo es que una tercera parte le demuestre a la sociedad que los productos y servicios cumplen con ciertos criterios de calidad y seguridad. Normalmente los criterios están consensuados a través de una norma. Se realizan actividades de acreditación en los ámbitos de Laboratorios de ensayo, Laboratorios de Calibración, Entidades de Inspección, Entidades de certificación, Verificadores Ambientales, Salud y Educación (ICONTEC, [www.icontec.org.co](http://www.icontec.org.co)).

calidad consistente de sus productos y servicios. Los proveedores que se adhieren a estos estándares envían una señal al comprador de que están en capacidad de producir bienes y servicios de calidad consistente. (pp. 17-19)

De acuerdo a Guasch, et al (2007):

algunos de los beneficios económicos más comunes de los estándares son el incremento productivo y la eficiencia en la innovación. Los estándares de reducción de variedad llevan economías de escala y economías de aprendizaje. Permiten a los proveedores lograr costos por unidad más bajos, al producir gran cantidad de bienes homogéneos. Adicionalmente, los productores incrementan sus habilidades y experiencia al concentrarse en menores variaciones en los productos y pueden aumentar su eficiencia mediante las economías de aprendizaje. Al permitirles a los productores concentrarse en un número manejable de opciones de productos, en lugar de fragmentar su esfuerzo en investigación y desarrollo (I y D), los estándares de reducción de variedad también pueden aumentar la eficiencia innovativa. La organización de estándares nacionales del Reino Unido, conocido como BSI (British Standards), describe como los primeros estándares públicos generaron importantes ahorros:

La primera reunión del Engineering Standards Committee fue llevada a cabo el 26 de abril de 1901. Como resultado, la variedad de tamaños de partes de acero estructurales fue reducida de 175 a 113, y la cantidad de medidas diferentes para la distancia entre rieles de un tranvía fue reducida de 75 a 5. Esto generó ahorros en la industria de la producción del acero que se estiman en 1 millón por año. Los costos de mercadeo del acero se redujeron por el menor número de variedades y esto, finalmente, hizo que el acero fuese más económico para los usuarios, de modos que todos se beneficiaron.

Los estándares de compatibilidad pueden facilitar la eficiencia productiva e innovativa al ofrecer una interfaz para los componentes de un sistema, ellos ofrecen a los productores la flexibilidad de modificar rápidamente productos o procesos o crear nuevos diseños y experimentos, al simplemente introducir nuevos componentes, sin tener que generar un sistema completamente diferente. (pp. 19-20)

A pesar de los argumentos presentados relacionados con los efectos de las certificaciones de calidad, muchas organizaciones han fracasado en el intento, invirtiendo considerables sumas de dinero en procesos de calidad, sin alcanzar los frutos esperados en términos de productividad, competitividad, satisfacción del cliente, rentabilidad, entre otros. Ante tal contexto, las organizaciones se involucran en procesos de certificación y/o acreditación de calidad, en un claro ejemplo de isomorfismo<sup>8</sup>, un buen ejemplo de dicho fenómeno es que hasta 2010 se obtuvieron un poco más de 1,1 millones de certificados ISO 9001 en 178 países, representando un

---

<sup>8</sup> El nuevo institucionalismo sociológico de DiMaggio y Powell (1983) permite comprender el panorama actual, dichos autores explican los procesos a través de los cuales se diseminan y generalizan ciertas formas institucionales que suponen prácticas homogéneas asociadas a ciertas expectativas sobre los resultados que se obtendrán. Sostienen que este isomorfismo institucional responde a la necesidad de las organizaciones de alcanzar legitimidad frente a aquellos agentes externos de los que depende el acceso a ciertos recursos. Este proceso se produce por imitación, por la fuerza o debido a la existencia de normas socialmente construidas que justifican la adopción de ciertas estructuras. Es indispensable valorar la importancia de este planteamiento a la luz de los procesos de homogenización/diferenciación a los que ha conducido la racionalidad liberal en el contexto de la globalización. Por lo tanto, el cambio es consecuencia de las acciones de individuos y organizaciones (March y Olsen, 1997) que, debido a nuevas características en el medio ambiente, se ven obligados a iniciar un proceso controlado de adaptación a las nuevas circunstancias (Vergara, 1997, p. 35), es lo que March y Olsen (1997) denominan reforma institucional, la cual puede ser entendida como un conjunto de acciones que aspiran a modificar de manera deliberada la estructura y cultura de una organización (Vergara, 1997, p. 35).

incremento de más de 45.000 o un 4% en relación al 2009, cuando el total superó el millón por primera vez. La región de la que se informó el más grande aumento de las certificaciones fue América Central/Sur América, con un incremento del 11 por ciento; mientras que África y Asia Occidental registraron la mayor disminución, mostrando un 18 por ciento menos para el 2010. América del Norte evidenció un descenso del 13 por ciento durante este período. China encabeza los países en cuanto a crecimiento de las certificaciones ISO 9000 (Sociedad Americana de Calidad-ASQ, 2012). Ver tabla 1:

| <b>País</b>        | <b>Nuevas certificaciones en 2010</b> |
|--------------------|---------------------------------------|
| China              | 39.961                                |
| Federación Rusa    | 9.113                                 |
| Italia             | 8.826                                 |
| Brasil             | 4.009                                 |
| Reino Unido        | 3.656                                 |
| Alemania           | 3.427                                 |
| República Checa    | 2.211                                 |
| Malasia            | 2.151                                 |
| República de Corea | 1.378                                 |
| Indonesia          | 1.048                                 |

Tabla 1. Top 10 de los países con aumento en certificaciones en ISO 9001 durante 2010  
Fuente: Adaptado de ASQ, 2012

En Colombia, desde hace algunos años la universidad, tanto pública como privada ha estado inmersa en procesos que la obligan a repensarse y revisarse, además, en el caso de las IES pública significa una gran responsabilidad debido a que deben rendir cuentas ante la sociedad sobre la calidad del servicio que prestan.

La calidad, en sus máximos niveles, tiene diversas versiones y sentidos, de acuerdo con los proyectos educativos y los contextos en los que ellos se implementan. De acuerdo al Ministerio de Educación Nacional-MEN(2003) la “alta calidad”, en la medida en que es una expresión de lo bueno, es de alguna manera la expresión de una ética. La institución y el proyecto educativo desde su manera particular de interpretar la realidad con una ética y una particular estética (Gobernación del Valle-Universidad del Valle<sup>9</sup>, 2007). En tal sentido, la política educativa del Gobierno para la Prosperidad (Ministerio de Educación Nacional Colombia, 2007), centra su

---

<sup>9</sup> Guía Premio a la Calidad de la Gestión Educativa Institucional. Este premio es orientado por la Corporación Calidad que es un Centro de Desarrollo Tecnológico, cuyo propósito fundamental es la Innovación en Gestión. Por esto, la Corporación Calidad actúa en diferentes ámbitos, de tal forma que genere el mayor impacto posible sobre el incremento de la competitividad de las organizaciones, ayudando así a garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.



acción en el mejoramiento de la calidad de la educación y uno de sus puntos de énfasis es el mejoramiento de la gestión educativa.

El panorama ha llevado a que las instituciones educativas se hayan venido acogiendo a la NTC ISO 9001:2008, una norma mediante la cual se ha creado un sistema de gestión que facilita el logro de la calidad de productos y servicios de cualquier organización, acompañado de un proceso de registro que certifica la idoneidad en la implementación de este sistema. El “enfoque basado en procesos” soporte de la norma expuesta, se constituye en el jalonador de la identificación de los procesos en las organizaciones educativas para responder a las necesidades de los usuarios. Como lo manifiesta Olmos (2012, p. 88):

La adopción de un enfoque basado en procesos es promovida por ISO 9001 como una herramienta que genera ventajas por el control continuo que proporciona entre los procesos de forma individual así como sobre la interacción entre ellos. Este aspecto, si bien no es convergente entre los dos modelos, sí permite una complementariedad a la hora del control y seguimiento en la implementación y gestión de ambos modelos, máxime cuando en el CNA se habla de procesos académicos, interdisciplinariedad, flexibilidad, evaluación del currículo e investigación, consideraciones que para su gestión llevan implícito el concepto de proceso, más aún cuando este pide desde ISO 9001 que se tengan en cuenta las interacciones entre ellos, es decir, que se analice la acción recíproca entre dos o más actividades de procesos distintos que de una u otra manera se relacionan.

Existe un contexto normativo que ha enmarcado la evolución del proceso en torno al establecimiento de parámetros de calidad en instituciones educativas de índole público como lo son:

- La Ley 30 de 1992 que reglamentó la Educación Superior en Colombia.
- Ley 87 de 1993 del Congreso de la República por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.
- Ley 489 de 1998 se definieron normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades gubernamentales, se expidió las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en la Constitución Política y se definió el Sistema de Desarrollo Administrativo –SISTEDA; el cual busca fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.

- Ley 872 de 2003 se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios. Esta Ley señala la obligatoriedad de desarrollar, implantar, mantener, revisar y perfeccionar un sistema de Gestión de Calidad en las Entidades Públicas Estatales, como herramienta de gestión sistemática y transparente que le permita evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a su cargo.
- Decreto 4110 de 2004 de la Presidencia de la República por el cual se reglamentó la Ley 872 del 2003 y se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000: 2004, mediante la cual se determinan las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implantar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados a implantarlo.
- Decreto 1599 de 2005 de la Presidencia de la República por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000: 2005 con el objetivo general de fortalecer los procesos institucionales y el desarrollo de una función administrativa pública, integral, eficiente, visible ante la sociedad y de una gran responsabilidad frente al cumplimiento de su finalidad social, adicionando nuevos elementos de control.

Como un aspecto a aclarar, se resalta el hecho de que en Colombia, con la expedición del Decreto 4110 de 2004, reglamentario de la Ley 872 de 2003, se estableció la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000: 2004, con el fin de dirigir y evaluar su desempeño en términos de satisfacción social en la prestación de los servicios, la cual fue actualizada por la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000: 2009.

Esta norma se generó con el fin de llevar a cabo una aplicación genérica y no con el propósito de establecer uniformidad en la estructura y documentación del sistema de gestión de la calidad de las entidades, ya que reconoce que se encuentran influenciadas por diferentes marcos legales, objetivos, estructuras, tamaños, necesidades, procesos y productos y/o servicios que suministran (DAFP, 2004, p. 3) y cuya importancia es el aumento de la satisfacción de los clientes y la mejora del desempeño de las entidades como motivación para su implementación.

La normatividad que aparece en el panorama nacional tiene el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación superior colombiana, tanto en la perspectiva académica como organizacional. No obstante, en el mundo académico, tiene mayor preponderancia la calidad académica, pues es fundamental para el futuro del país dado que incide de manera directa sobre el desarrollo social y económico de la nación.

Es así como surge el interés de estudiar el proceso de certificación de calidad en la NTC ISO 9001: 2008 en la Universidad del Valle (Univalle), que es una institución educativa pública cuya sede principal se ubica en Cali, capital del Departamento del Valle del Cauca, considerada una de las regiones de mayor desarrollo industrial en Colombia, reconocida por su alta capacidad de exportación de azúcar de caña a nivel internacional; posee unas tierras muy fértiles donde se encuentran grandes empresas agrícolas. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali (2014), los resultados económicos de Cali y el Valle del Cauca en 2013 mostraron un balance positivo en la dinámica de la actividad industrial, de servicios y turismo en la región. Sin embargo, la situación está lejos de ser óptima, si se compara con otras ciudades y departamentos de similares niveles de desarrollo, en tal sentido y para sustentar mejor lo planteado, a continuación se ofrecen algunos datos económicos del Valle del Cauca:

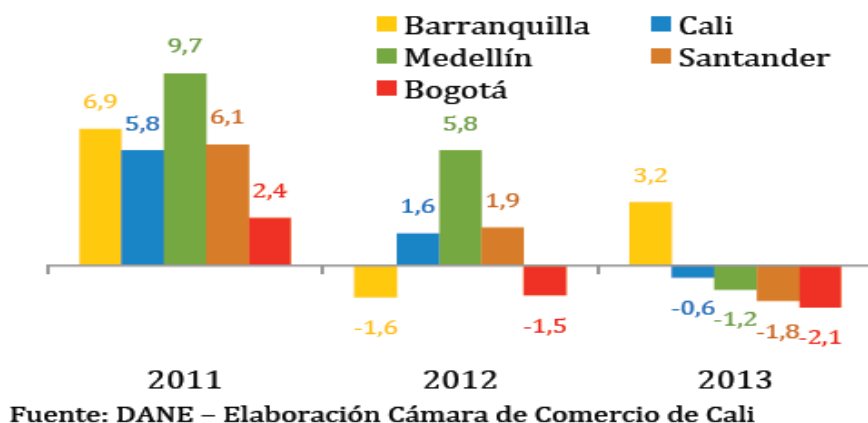
En 2013, el Valle del Cauca registró un repunte de la producción de frutas y café, así como una considerable reactivación del sector azucarero durante el segundo semestre. En particular, la cosecha del grano habría registrado un aumento superior al 40% en 2013, mientras que la molienda de caña aumentó 2%.

Los precios internacionales del azúcar se redujeron 17% durante 2013 (frente a enero de 2012 esa caída fue de 30%). En el caso del café colombiano, desde que la cotización internacional alcanzó un máximo el 3 de mayo de 2011 (USDcents/lb 3,05), se ha registrado una reducción de 59%. La caída sostenida de los precios internacionales del azúcar y el café es durante los últimos años parece haber revertido su tendencia, lo cual permite esperar un primer semestre menos turbulento para los productores, aunque con precios muy inferiores al promedio de los últimos cinco años.

De otra parte, mientras la industria nacional registró una contracción de 2,9% al tercer trimestre de 2013, la producción en el área metropolitana de Cali se redujo 0,6% frente al mismo periodo del año anterior. Sin embargo, el desempeño consolidado anual en Cali promete ser positivo y superior al nacional, que parece estar condenado al terreno negativo. El argumento se soporta en la dinámica de la producción industrial, que creció 3,6% durante el tercer trimestre del año, destacándose sectores como Confecciones (29,4%), Bebidas (18,6%) y Acero (15,3%).

De las 13 actividades industriales evaluadas por el DANE, 9 tuvieron crecimiento durante el tercer trimestre en Cali. Bogotá, Medellín y los Santanderes, tuvieron variaciones negativas entre enero y septiembre de 2013 con relación al mismo periodo del año anterior (-2,1%, -1,2% y -1,8%, respectivamente). La excepción fue Barranquilla que tuvo un crecimiento de 3,2%.

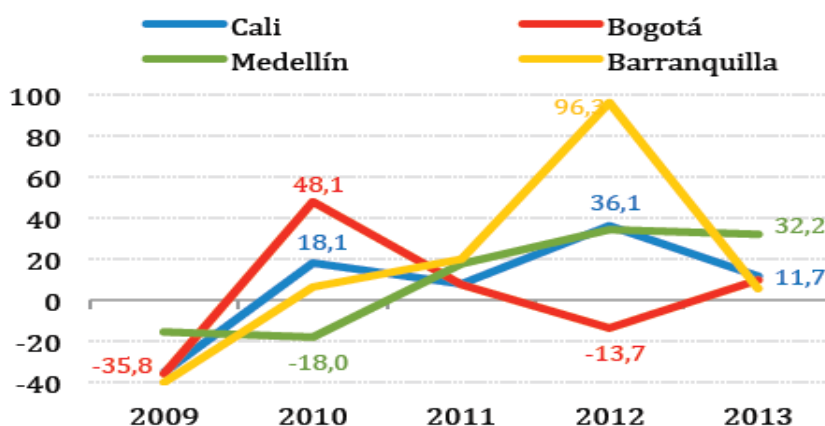
**Gráfico 1. Variación (%) de la producción industrial por regiones – ene/sep 2011/2013**



Gráfica 1. Variación (%) de la producción industrial por regiones-enero/sept 2011-2013  
Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

Por el lado de la construcción, al tercer trimestre de 2013, mientras el área nueva construida en las 15 principales áreas urbanas del país creció 21,5% frente al mismo periodo del año anterior, en Cali --- Yumbo, el aumento fue de 11,7%, superando el dato registrado por Bogotá (9,8%) y Barranquilla (5,5%), aunque por debajo de Medellín (32,2%). Con relación al área licenciada para construcción en el Valle Cauca, a octubre se habían aprobado 1.612 miles de M<sup>2</sup>, es decir, un crecimiento de 18,5% frente al mismo periodo de 2012.

**Gráfico 2. Variación anual (%) del área nueva construida - ene /sep 2009/2013**



Fuente: DANE – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Gráfica 2. Variación anual (%) del área construida-enero/sept 2009-2013

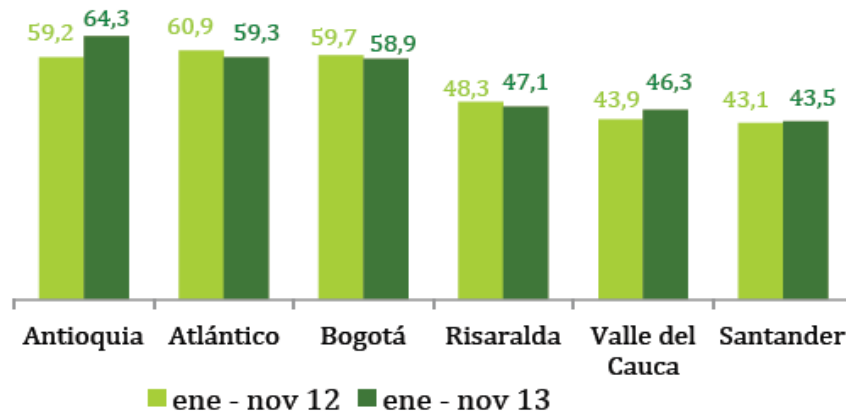
Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

Estos resultados y el de otros indicadores, permitieron un destacado desempeño de la actividad constructora en el Valle del Cauca durante 2013. En el 2014, se esperaba que la actividad de obras civiles impulsara este importante sector de la economía en Cali y el Valle del Cauca (ver gráfica 2).

Otro factor que respalda el desempeño del Valle del Cauca se evidencia en materia de turismo, pues el departamento tuvo un buen 2013, impulsado por la realización en Cali de cuatro eventos de clase mundial: Cumbre del Pacífico, Juegos Mundiales, Cumbre de Alcaldes y Mandatarios Afrodescendientes y la Feria de Cali. La ocupación hotelera en el Valle del Cauca, según cifras de Cotelco, pasó de 43,9% en 2012 a 46,3% en 2013 (acumulado a noviembre) y seguramente, con los eventos el consolidado anual superará el registro de 2012. El número de pasajeros movilizados por el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón (ABA) a noviembre de 2013 fue de 3,9 millones de personas, con un crecimiento de 19,8% frente al mismo periodo del año anterior, superando el registro nacional (14,6%), de Bogotá (11,2%) y Barranquilla (14,6%) y por debajo de Medellín (32,2%).

En diciembre de 2013 se aprobó el aporte de \$128.488 millones por parte de la Nación para la remodelación del aeropuerto ABA que, sumados a los \$61.225 millones que invertirá el concesionario, permitirán que este terminal aéreo sea el primero en el País certificado bajo las normas de la Organización de Aviación Civil Internacional (ICAO).

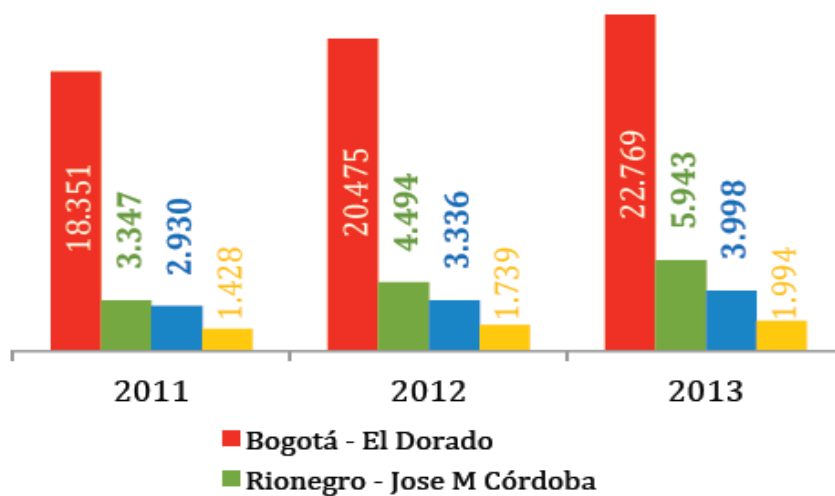
**Gráfico 3. Ocupación Hotelera (%) por Departamentos ene - nov 2012/2013**



Fuente: Aerocivil – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Gráfica 3. Ocupación hotelera (%) por Departamentos enero-novi 2012/2013  
Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

**Gráfico 4. Pasajeros (miles) movilizados por principales Aeropuertos – ene/nov 2011/2013**



Fuente: Aerocivil – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Gráfica 4. Pasajeros (miles) movilizados por principales aeropuertos-enero/nov 2011-2013  
Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

Se estima que el movimiento de carga a noviembre de 2013 a través de los puertos de Buenaventura habría aumentado 3,8%, impulsado por el crecimiento de las exportaciones (4,2%) y acotado por la reducción del volumen de carga de importación (-3,7%).

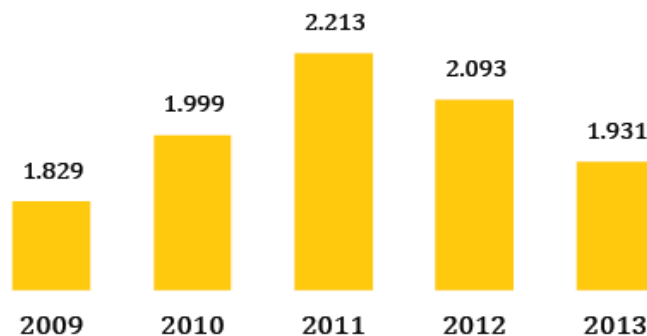
En este punto, debe destacarse que el crecimiento del movimiento de carga total en los puertos de Barranquilla, Cartagena y Buenaventura fue de 5,1% a noviembre, destacándose el resultado del puerto de Barranquilla (12,8%). En particular, la caída del movimiento de carga de importación por los puertos de Buenaventura estaría asociada al desempeño de este rubro en Barranquilla, donde se registró un crecimiento de 30,0%.

En cuanto al comercio exterior, las exportaciones colombianas sumaron USD 53.540 millones a noviembre de 2013, disminuyendo 3,0% frente al mismo periodo de 2012. Las ventas externas del Valle del Cauca llegaron a USD 1.931 millones, lo que representó una caída de 7,7%, destacándose el crecimiento de las exportaciones de Confitería (15,3%) y Confecciones (12,8%).

En el contexto nacional, las exportaciones de Antioquia y Bogotá se redujeron 13,0% y 15,0%, respectivamente. El valor de las importaciones del Valle del Cauca a noviembre de 2013 fue de USD 4.391 millones, con una reducción de 2,2%. En cuanto a los destinos de las exportaciones, Ecuador, EE.UU y Venezuela concentraron el 47,4% del total de ventas externas del departamento a noviembre de 2013.

No obstante, el crecimiento del valor de las exportaciones a estos destinos fue menor comparado con el mismo periodo del año anterior. Durante el mismo periodo, las ventas a Ecuador se incrementaron 1,2% (en 2012 aumentaron 4,4%), a Venezuela 8,3%, (en 2012 fue 18,8%) y por el contrario, las exportaciones a EE.UU se redujeron en 26,8% (en 2012 aumentaron 6%).

**Gráfico 5. Exportaciones del Valle del Cauca ene - nov 2009 /2013 (Millones USD FOB)**



Fuente: DANE - Cálculos Cámara de Comercio de Cali

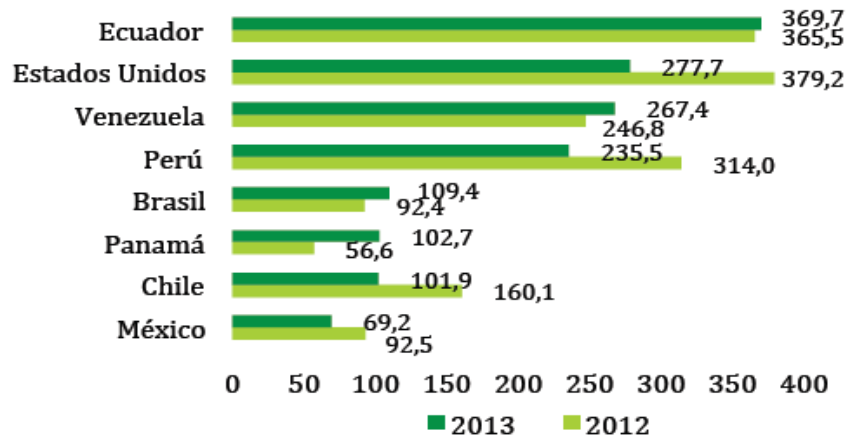
Gráfica 5. Exportaciones del Valle del Cauca enero-nov 2009 (millones USD FOB)

Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

El valor de las exportaciones a Perú disminuyó 25,0% entre enero y noviembre de 2013 comparado con el mismo periodo de 2012. Sin embargo, en los últimos años su participación dentro del total de exportaciones del Departamento ha aumentado, pasando de 8,5% en 2006 a 12% en 2013.



**Gráfico 6. Exportaciones según destinos, Valle del Cauca – ene/nov 2012/2013 (millones USD FOB)**

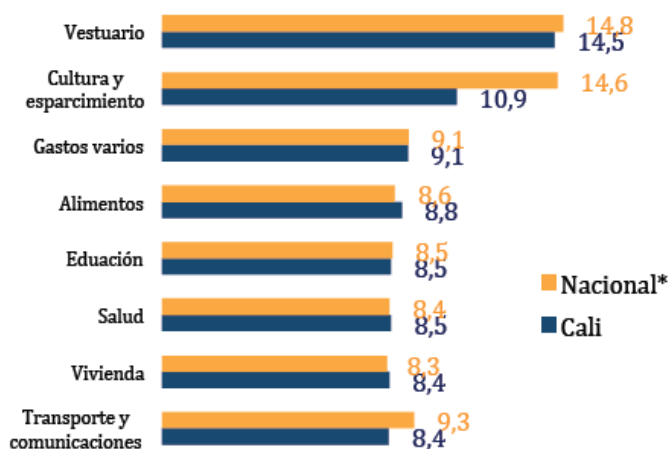


Fuente: DANE - Cálculos Cámara de Comercio de Cali

Gráfica 6. Exportaciones según destinos, Valle del Cauca (enero-noviembre 2012-2013)  
Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

Por el lado de la demanda, las compras de los hogares en Cali durante el 2013 aumentaron en 9,0% y sólo comparando el mes de diciembre de 2013 frente al mismo en 2012, el crecimiento fue de 13,4%. Los rubros de compra que mayor dinámica presentaron en Cali, fueron el vestuario (14,5%) y la cultura y esparcimiento (10,9%).

### Gráfico 7. Variación anual (%) de las compras de los hogares en Cali por grupos, 2012/2013



\*Promedio 7 ciudades principales: Cali, Bogotá, Medellín, Manizales, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga.

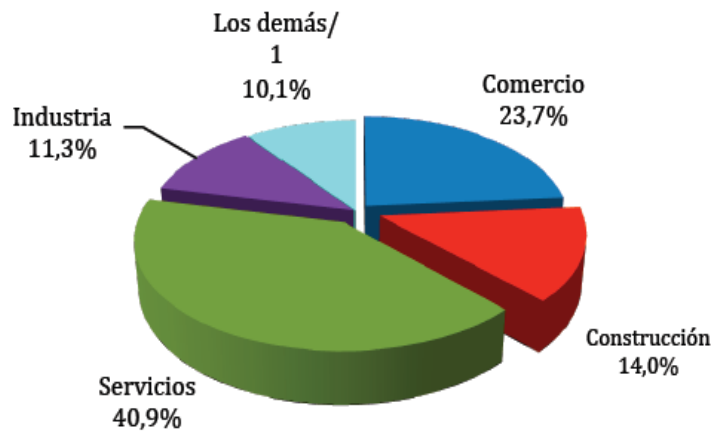
Fuente: Comprometría Raddar – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Gráfica 7. Variación anual (%) de las compras de los hogares en Cali por grupos, 2012-2013

Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

En lo concerniente a la dinámica empresarial, el número de sociedades constituidas en Cali, Yumbo, Jamundí, Vijes y Dagua, entre 2013 y 2012, fue 4.602 empresas, con un aumento de 16,8%. El capital asociado a las empresas constituidas en 2013 se incrementó 17,3% en términos reales, llegando a \$216 mil millones.

### Gráfico 8. Constituciones de sociedades según sector económico - 2013

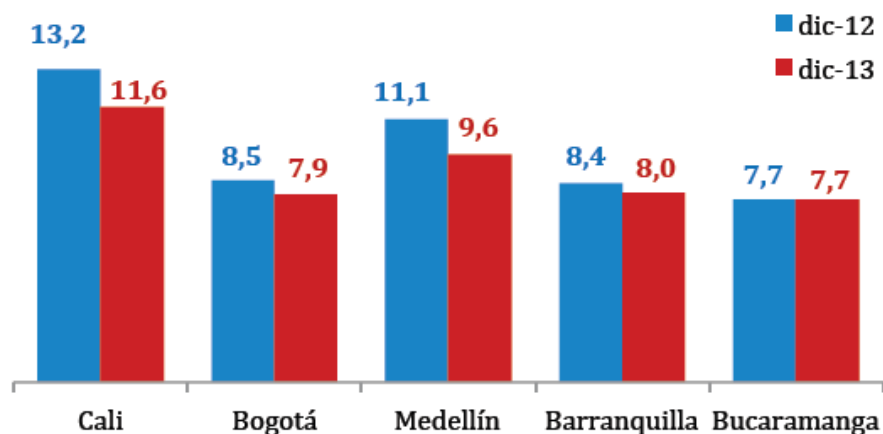


/1 actividades inmobiliarias, minería, electricidad, gas y agua  
Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio de Cali

Gráfica 8. Constituciones de sociedades según sector económico-2013  
Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

Finalmente, el mercado laboral en Cali-Yumbo registró una reducción de la tasa de desempleo, pasando de 15,5% en enero de 2012 a 11,6% en diciembre de 2013 con una marcada tendencia decreciente. Este resultado estuvo asociado al aumento de la población ocupada (11,4% entre 2012 y 2013), cifra superior al registro nacional (8,5%) y al de las principales ciudades del País como Bogotá (6,5%), Medellín (10,5%), Barranquilla (6,6%) y Bucaramanga (2,8%). Sin embargo, este indicador sigue muy por encima del registro nacional (8,4%) y de las 13 principales áreas metropolitanas (9,7%). De esta forma, se hace previsible que la economía de la región mantenga la tendencia favorable registrada durante 2013, pero deberá acelerar el ritmo de crecimiento para lograr mantener su posición relativa frente a otras ciudades y regiones que vienen registrando un mayor dinamismo económico y menores tasas de desempleo.

### Gráfico 9. Tasa de desempleo (%) en las principales ciudades



Fuente: DANE – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Gráfica 9. Tasa de desempleo (%) en las principales ciudades  
Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2014)

El panorama anterior convierte al departamento y a Cali, su capital en un punto estratégico del suroccidente colombiano, que a pesar de su pérdida de competitividad frente a otras regiones, es notable la importancia tanto del Valle del Cauca como de la capital, que actualmente cuenta con varias universidades entre públicas y privadas, en las que se destaca la Universidad del Valle por su amplio cubrimiento en las áreas de humanidades, así como por el desarrollo de las áreas de investigación científica y de tecnología aplicada, para lo cual ha contado con el decidido y decisivo apoyo de entidades internacionales y de otras universidades a través de convenios de cooperación interinstitucional. Además de la sede de Cali (Campus Meléndez y San Fernando), Univalle posee nueve regionales en los municipios de Buga, Caicedonia, Cartago, Palmira, Tuluá, Yumbo, Zarzal, Pacífico (Buenaventura) y Norte del Cauca (Santander de Quilichao, Cauca).

El Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2005 - 2015 con base en todo el soporte normativo de la Universidad, del Ministerio de Educación Nacional e incluso de otros parámetros internacionales, ha sido eje fundamental de articulación de los esfuerzos en procesos de calidad en Univalle, a partir de los cinco asuntos estratégicos que direccionan a la Universidad: 1. Calidad y pertinencia,

2. Vinculación con el entorno, 3. Modernización de la gestión administrativa y financiera, 4. Democracia y convivencia, y 5. Fortalecimiento del carácter regional.

La calidad de la oferta académica y de todos los demás niveles que implican la operatividad efectiva de la institución, es un asunto fundamental con el que se inicia un plan estratégico, y la pertinencia como principio de realidad, por tal interés, es necesario lograr una educación de alta calidad pensando en los requerimientos de la sociedad y alcanzar una cobertura amplia (Universidad del Valle, 2008).

Este gran paso de solidez estructural como entidad de servicio al interés público, implica el fortalecimiento articulado de las tres funciones sustantivas de la Universidad: docencia, investigación y proyección social, ubica a la Universidad en el siguiente nivel: vinculación con el entorno; la manera como la Universidad del Valle debe impactar a la sociedad, contribuyendo a la solución de problemas críticos. Para que se logren estos propósitos y se mantenga el alto nivel de desempeño que la institución ha evidenciado, es indispensable que se modernice su gestión administrativa y financiera, a través de procedimientos estratégicos de previsión, cultura institucional y desarrollo integral. El aspecto humano, como factor fundamental de desarrollo integral se debe considerar, en primera instancia, como un asunto de institucionalización de una cultura de estímulo a la democracia, la pluralidad y la convivencia armónica de la comunidad universitaria. Finalmente, como asunto estratégico, el PED se concentra en el carácter regional de la institución, pues la cobertura educativa es vital para que el acceso al conocimiento sea democrático no sólo en la ciudad, sino en todo el circuito regional. La manera como se visualizan los ejes del PED de la Universidad se presentan a continuación:

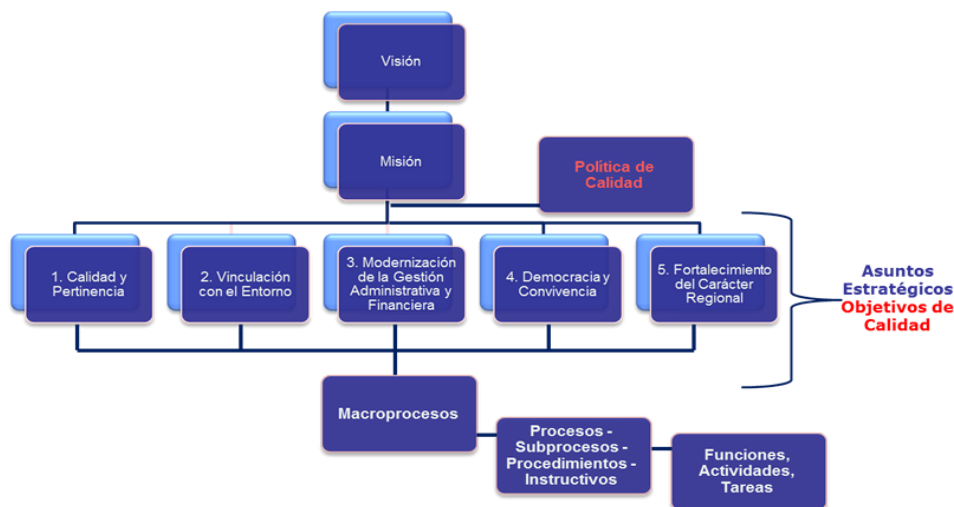


Figura 1. Ejes del PED de la Universidad del Valle en torno a la calidad  
 Fuente: Universidad del Valle, s.f.

El eje de calidad y pertinencia toma principal relevancia para los intereses de este estudio, pues en éste convergen las políticas institucionales en relación a los procesos de certificación y acreditación de calidad, así como los resultados esperados de acuerdo al PED. La Universidad del Valle desarrolla el eje de Calidad y Pertinencia en congruencia con dos factores fundamentales:

El primero, la Ley 872 de 2003 (mencionada anteriormente) mediante la cual la Gestión de la Calidad nace en las entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público, para esta ley es necesario concebir una organización en el marco conceptual de la gestión de la calidad, que tiene como propósito que la misma se desarrolle de manera sistemática y armónica, entendido dicho desarrollo como el logro de la mayor satisfacción social de las necesidades de la comunidad. Por ello, en todas las funciones del Estado, incluyendo las prestadas por las universidades públicas, es obligación implementar un sistema de gestión de calidad asociado a un sistema de control (el Modelo Estándar de Control Interno – MECI y el SISTEDA - Sistema de Desarrollo Administrativo).

El segundo factor, se explica en torno a la existencia de un mercado globalizado, en el que la calidad es un elemento estratégico para acceder a otros mercados, pues permite garantizar el cumplimiento de estándares internacionales. Uno de los instrumentos que permite que las organizaciones respondan a estos requerimientos es la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la NTC ISO 9001:2008 y la consecuente certificación de calidad en dicho estándar, en Colombia es clara la tendencia en el aumento de organizaciones del sector público y privado que se insertan en el enfoque de procesos. De acuerdo a Fabio Tobón del ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas), para el año 2009 en Colombia había 7.500 certificaciones en ISO 9001 con un 45% otorgadas por el ICONTEC; otro dato relevante muestra que en el número total de certificaciones de las organizaciones (abril 2009), un 95% fueron obtenidas por organizaciones privadas y el restante (5%) por organizaciones de carácter público, además 163 con certificación en la NTCGP 1000.

La Calidad para la Universidad del Valle se concibe como:

...la realización óptima de su misión como Institución de Educación Superior, visualizada en el cumplimiento de altos estándares de calidad, brindando servicios de formación integral, fundamentados en la investigación y la proyección social, que impactan en la sociedad; a través del compromiso de los docentes y administrativos y la adopción de mecanismos de planeación, control y mejoramiento continuo en cada uno de sus servicios. (Universidad del Valle, 2008, p. 7)

En el marco anterior, es que un sistema de gestión de calidad se convierte en una herramienta útil para el logro de los objetivos institucionales en términos de satisfacción de los usuarios y sus partes interesadas; lo anterior implica que es una obligación para todas las funciones del Estado implementar un sistema de gestión de calidad asociado a un sistema de control como lo son el MECI y el SISTEDA. Dentro de este contexto, la Universidad del Valle ha desarrollado la Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle (GICUV) articulando los elementos de compromiso Institucional, con el reconocimiento de Alta Calidad otorgado por el Ministerio de Educación.

El Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle (GICUV) integra los componentes y elementos del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), las políticas y directrices del Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) junto con los requisitos de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública (NTCGP 1000) y las hace compatibles con los

factores y características del proceso de Autoevaluación Institucional, integrando también el cumplimiento de normas como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, BPM y HACCP, entre otras. Su objetivo es lograr de manera óptima el cumplimiento de sus fines misionales y su compromiso con la excelencia académica. En virtud del trabajo realizado por el GICUV, la Universidad ha obtenido diferentes logros como la certificación en el 2010 en la NTC ISO 9001: 2008 y en la NTCGP 1000: 2009<sup>10</sup> (gestión de procesos o enfoque basado en procesos) y la recertificación del SGC en septiembre de 2013. La representación gráfica del GICUV se establece en la figura 2:

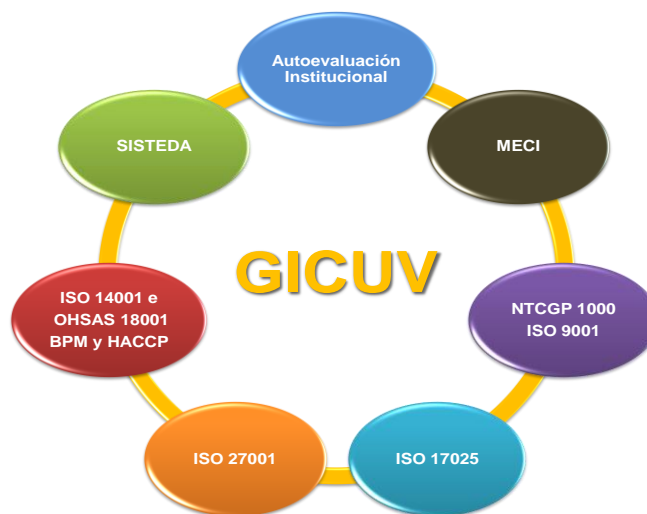


Figura 2. Esquema del GICUV  
Fuente: Tomado de Universidad del Valle, 2012

A través de la implantación de cada uno de los productos del GICUV, la Universidad demuestra la eficiencia en su gestión y su compromiso con la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, sean estos externos o internos. Además crea la conciencia de mejora continua y de reconocimiento de que lo que se hace, se está haciendo de la mejor forma. Algunos de los resultados de las auditorías ante organismos externos son detallados en los informes que se publican en la página web oficial de la Universidad, donde por ejemplo, de frente a la gestión de procesos (NTC ISO 9001:2008 y NTCGP 1000: 2009) fueron auditados con base al

<sup>10</sup> Las normas ISO 9001:2008 y GP1000:2009 son equivalentes en tanto los documentos base para la elaboración de esta última fueron principalmente las normas de la serie ISO 9000. La implementación de la norma permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de ésta a la aplicación específica en las entidades obligadas. Sin embargo, la norma NTC GP 1000:2004 integra requisitos y conceptos adicionales a los del estándar ISO como el hecho de que en GP 1000 se debe demostrar cumplimiento en toda la entidad (Financiera, Legal, Técnica, Sedes, Territorios), entre otros aspectos.



cumplimiento en el diseño y desarrollo de programas académicos: a) Prestación de servicios de educación formal superior en pregrado y posgrado (especialización, maestría y doctorado) y educación continua asociada a los programas académicos, b) Servicios de investigación científica y experimental y consultoría en temas relacionados con la ciencia y la tecnología, la cultura, el arte y las humanidades. El ICONTEC dio cuenta de cinco (5) no conformidades mayores y siete (7) no conformidades menores dentro de los hallazgos de la auditoria de certificación 2010-2011, las cuales fueron cerradas; frente a la auditoria de seguimiento 2011-2012, el organismo certificador encontró tres (3) no conformidades menores. La auditoría de recertificación realizada en 2013, mostró que los auditores hallaron tres (3) no conformidades menores, evidenciando que la IES ha continuado su avance en el SGC.

En el horizonte hacia el logro de la Alta Calidad de la Universidad del Valle, también se ha constituido la Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica (DACA), encargada de coordinar los asuntos de autoevaluación y acreditación de los programas académicos de la Universidad. De manera particular, lidera la definición, aprobación, ejecución y evaluación de las políticas académicas y curriculares que se concretan en los programas académicos de formación, buscando mantener la excelencia académica de la institución, cuenta con dos coordinaciones: una de programas de pregrado y otra de programas de posgrado, encontrándose bajo la responsabilidad de un docente.

Para mayor referencia, resulta necesario señalar que la Universidad del Valle fue acreditada a nivel nacional por medio de la Resolución 2020 de 2005 del Ministerio de Educación por 8 años, en la cual se reconoció su compromiso con la educación y su participación en la contribución al desarrollo de la sociedad. En septiembre de 2013, recibió nuevamente la visita de pares externos, en dicha experiencia se plasmaron tanto fortalezas como oportunidades de mejora en aras de avanzar en el camino como institución de educación superior comprometida con la calidad, esto dio como resultado el otorgamiento de la Reacreditación Institucional de Alta Calidad por parte del Consejo Nacional de Acreditación en enero de 2014 con una vigencia de 10 años, hecho que ha significado un gran logro para la IES, como evidencia de su mejoramiento en la calidad académica.

La investigación se enfoca en uno de los componentes del GICUV cuya estructura fue antes expuesta, específicamente en el campo de la NTC ISO 9001:2008 (gestión de procesos). De acuerdo a documentados publicados por la OPDI entre 2008 y 2012, los antecedentes del GICUV, se remontan a resultados del proyecto Univalle Siglo XXI realizado por la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística, la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional estructuró el Área de Calidad y Mejoramiento como la instancia administrativa encargada de liderar y coordinar los procesos de cambio en la Institución.

La primera acción realizada fue la reorganización de los procesos académico-administrativos y administrativos de la Universidad, con el fin de optimizarlos de acuerdo con las recomendaciones del Proyecto Siglo XXI y la Reestructuración Administrativa. Posteriormente se inició el mejoramiento de los procesos y procedimientos a través de la documentación de éstos con base en las directrices de la norma de calidad.

La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional a través del Área de Calidad y Mejoramiento, ha venido trabajando desde el año 2003 en la implantación del sistema de gestión de calidad con el objeto de establecer en la universidad una herramienta de mejoramiento continuo. En el año 2005 con la expedición del Decreto 1599, emanado de la Presidencia de la República, “por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, MECI 1000: 2005” que establece en su artículo 1°.- la obligación para las Entidades del Estado de adoptar el MECI en las instituciones; la Universidad a través de la Resolución del Consejo Superior 076 de Diciembre de 2005 adoptó el MECI para la Universidad y estableció que la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional sería la dependencia encargada de la coordinación de su implantación. Durante los años 2006 y 2007, la Universidad continuó trabajando en establecer las metodologías necesarias para implantar cada uno de los resultados que los modelos del Estado exigían, y hacerlos acordes con la dinámica institucional. Para el año 2007 a través de la Resolución N° 847 de la Rectoría, la Universidad integra el MECI con el SISTEDA, con la NTCGP1000 y con Acreditación Institucional conformando el Sistema de Gestión Integral de Calidad – GICUV – y lo constituye como un Programa del Plan Estratégico de Desarrollo, dentro de la Línea de Acción de Calidad y Pertinencia (Universidad del Valle, 2009).

Con la conformación del GICUV en la Universidad se identificaron 38 resultados que la Universidad debía darle cumplimiento para garantizar así los objetivos del sistema de calidad. Posteriormente, con la expedición de nuevas circulares informativas del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP– se identificaron dos (2) nuevos resultados completando así cuarenta (40).

En 2008 surge el primer plan de implantación del GICUV, que planteó como objetivo: establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad. Para el final del año 2008, la Universidad presentaba un balance de implantación total del sistema del 93% de cumplimiento de los 40 resultados esperados, de acuerdo con los resultados arrojados de la encuesta realizada por el DAFP (19 de diciembre del año 2008).

En el año 2013 el Área de Calidad y Mejoramiento de la Universidad, hizo un diagnóstico de la situación del GICUV con base en la NTC ISO 9004, norma que evalúa desempeño y orientación, determinando cinco (5) niveles, donde 1 es el más bajo y 5 el más alto, mediante este ejercicio se encontró que la Universidad se ubica en un nivel 3, el cual evidencia la aproximación del Sistema de forma estable, como se muestra en el cuadro 4:

| <b>NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CALIDAD – GICUV -</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>NIVEL</b>   | <b>DESEMPEÑO</b>                                 | <b>ORIENTACIÓN</b>  |
| 1  | Sin aproximación formal                          | No hay una aproximación sistemática evidente; sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles.   |
| 2  | Aproximación Reactiva                            | Aproximación sistemática, basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.   |
| 3  | <b>Aproximación del Sistema de forma estable</b> | <b>Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejora sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora.</b> |
| 4  | Énfasis en la Mejora Continua                    | Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.  |
| 5  | Desempeño de "mejor en su clase"                 | Proceso de mejora ampliamente integrado; resultados demostrados de "mejor en su clase" por medio de estudios comparativos (benchmarking).   |

Cuadro 4. Nivel de madurez del sistema de calidad -GICUV  
Fuente: Oficina de Calidad y Mejoramiento, Universidad del Valle, 2013

Por razones de complejidad y alcance, el análisis de los resultados de autoevaluación y acreditación de los programas de pregrado y postgrado de la Universidad no se encuentran dentro de los intereses del estudio, es decir, el proyecto retoma principalmente los aspectos relacionados con la gestión administrativa en la Administración Central y las siete Facultades de la Sede de Cali. Aunque los Institutos de Educación y Pedagogía, y de Psicología de la Universidad cuentan con programas académicos, la necesidad de acotar el alcance del estudio en relación al marco teórico conllevó a descartar a las dependencias mencionadas del proyecto.

El enfoque basado en procesos conlleva un esfuerzo por parte de la organización que decide implementar un sistema de gestión de calidad para dar respuesta a los lineamientos del estándar, la Universidad del Valle ha avanzado en la transformación de la cultura organizacional en torno a la calidad y en este caso específico, hacia la gestión de procesos, generando las condiciones para responder a los parámetros nacionales e internacionales exigidos y acceder a las certificaciones y acreditaciones de calidad, como se constata en la información publicada de manera oficial en su página web. No obstante, el proceso ha sido dispendioso, dado que se presenta un cierto grado de renuencia de los colaboradores a adoptar las prácticas relacionadas, lo que ha conllevado a un fuerte trabajo por parte del Área de Calidad y Mejoramiento que se encuentra adscrita a la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (en adelante, OPDI) de la Universidad del Valle y de la Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica (DACA).

Hoy en día, es un compromiso de la Universidad del Valle sostener el propósito de mejora continua, de contribuir a la formación de ciudadanos comprometidos y ante todo reconocer la calidad en la prestación de sus servicios. Entendiendo la dinámica de la institución, generando esfuerzos en crear una cultura de calidad que impacte en cada uno de sus colaboradores, desempeñen cargos docentes o administrativos, reconociendo sus fortalezas y trabajando en subsanar las debilidades identificadas en la auditoría de 2013. A continuación se señalan algunas de las debilidades encontradas por los auditores en dicha experiencia:

- Tener presente para la próxima revisión por la dirección conclusiones con base en la eficacia de los planes de acción propuestos. De manera que se identifique el grado de eficacia de las acciones propuestas, como por ejemplo las generadas por los resultados de la satisfacción de los usuarios y así poder articular la diferente información que el Sistema de Gestión está generando.
- La aplicación de una herramienta de seguimiento gerencial que permita a la rectoría y directores de sede contar con información concisa y oportuna sobre el estado real de planes de acción implementados en los procesos del SGC derivados de revisiones por la dirección, auditorías internas y externas, informes de seguimiento, quejas y reclamos de los estudiantes entre otros, garantizando seguimiento y control sistemático para el cumplimiento y eficacia de las acciones propuestas.
- Cuando se presente el estado de los riesgos, analizar la posibilidad de incluir conclusiones que permitan conocer con base en la clasificación de los riesgos, en qué nivel se encuentran y poder determinar si las acciones implementadas han llevado a mantener o mejorar la gestión.
- Informe de las Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS). De manera que se pueda complementar con análisis que muestre los procesos o personas que están presentando mayor número de PQRS y así definir las acciones a implementar con sus responsables directos.
- La implementación de un método que les permita realizar un análisis de las causas frecuentes de las PQRS reportadas por los estudiantes; ayudará a la Universidad a establecer acciones contundentes y posteriormente concluir sobre la prestación del servicio con la percepción de los estudiantes.
- Considerar la re-definición de los criterios para concluir que una PQRS está cerrada, de manera que se pueda identificar la gestión y tratamiento realizado.
- Asegurar en el registro de las PQRS, colocar la información como la presenta la persona que la reporta.
- La cultura de documentación de no conformes y correctivos identificados en el proceso de formación, asegurando que directores, coordinadores, docentes y demás colaboradores involucrados en el proceso se comprometan a solucionar y documentar, con el fin de

prevenir futuras inconformidades que afecten de manera sistemática el SGC y la satisfacción de los estudiantes.

- Continuar reforzando la metodología para realizar seguimiento a las mediciones de los procesos del SGC, con el fin de demostrar su capacidad para alcanzar resultados planificados. Es importante garantizar que los responsables de proceso cuenten con habilidad para el análisis exhaustivo de información estadística generada en los procesos y el impactos sobre el SGC, reflejando análisis de tendencias, comparativos, cruce de información, mejoramiento y conclusiones finales acerca de la eficacia y mejoramiento de los procesos.

El propósito de la Universidad se ha configurado en los 12 conceptos de calidad (misión, visión, autoevaluación, liderazgo, formación integral, investigación, proyección social, trabajo en equipo, convivencia, ética, identidad y constancia) que ha tomado la IES con el objetivo de hacer de la calidad un estilo de vida, llevándola a convertirse en la realidad organizacional (Reina, 2008).

Cuando las organizaciones públicas emprenden proyectos de reforma administrativa, se pretende cambiar las prácticas institucionales como es el caso de los procesos de certificación de calidad, que derivan en transformaciones de las estructuras administrativas, de los procesos y de los comportamientos. La cultura organizacional de la IES objeto del estudio se configura como un aspecto fundamental para cumplir con los propósitos del GICUV, debido a que se encuentra en un proceso de transformación en torno a estos procesos, no obstante, en el caso de la Universidad del Valle existe la necesidad de develar la efectividad asociada a la calidad en la educación superior que debe garantizar la IES, en consonancia con su plan estratégico de desarrollo, que tiene establecido calidad y pertinencia como uno de los ejes principales.

Lo anterior es fundamental para evaluar el aporte real de la gestión de procesos al cumplimiento de la misión, tomando como base los resultados logrados en la institución con la implementación del sistema de gestión de calidad y el resultado asociado, la certificación.

## 2.2. Justificación

El fundamento de la cultura organizacional radica en que las personas, los grupos, los departamentos y la organización desarrollen un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores particulares en la vida cotidiana para que se reflejen en última instancia en el comportamiento organizacional, como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización y a los que los individuos les asignan ciertos significados específicos (Zapata, 2002).

Tan importante es la cultura organizacional, que se convierte en primordial en torno a procesos como los conducentes a las certificaciones de calidad, pues estos requieren modificar los elementos que constituyen la cultura de la organización para funcionar en consonancia con las características que se consideran las “adecuadas” para la implantación de una práctica de gestión, visto de ese modo, se retrata una mirada instrumental de la cultura organizacional; de otro lado, algunos autores se refieren al hecho de que una cultura organizacional que facilita una gestión exitosa y que llega a trascender al medio social donde transcurre la vida de la organización, a los empleados y sus familias, y hasta el mismo mercado, despierta con frecuencia admiración, origina un positivo efecto en las relaciones públicas de la compañía (imagen) y facilita la gestión competitiva de las empresas; es decir, la cultura de la organización permite la introducción de prácticas como las relacionadas con la implantación de sistemas de gestión de calidad.

A partir del vínculo que he establecido con el grupo de Investigación Calidad y Productividad en las organizaciones de la Universidad del Valle (GICPO<sup>11</sup>) se determinó uno de los ejes de interés para mi desarrollo profesional, el cual se hace tangible con la realización del presente proyecto donde se realiza una caracterización sobre los factores de la cultura organizacional en relación con el enfoque de procesos, es decir, con la aplicación de la NTC ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009 para el caso específico de la Universidad del Valle; lo anterior permitirá conocer el aporte de la gestión de procesos al cumplimiento de la misión de la IES.

---

11 Actualmente es un grupo categoría C (Colciencias, 2010) y reconocido (Colciencias, 2012), que aborda el enfoque de la gestión de calidad y la productividad, además desarrolla programas y procesos de calidad con el propósito de aplicarlos en las organizaciones para mejorar su competitividad.

Resulta fundamental identificar cómo se ha visto afectada la cultura de la organización en el marco de los esfuerzos que viene realizando el GICUV en la institución como respuesta a las exigencias de la Ley 872 de 2003 y los parámetros que impone el mercado globalizado al que se enfrentan las organizaciones, por lo que esta investigación pretende lograr un aporte tanto para la Universidad, como para la comunidad científica nacional, además de entregar información que facilitará la consolidación del GICUV y de órganos de este tipo en otras entidades de la misma índole.

La selección de uno de los componentes del GICUV para el desarrollo del trabajo hace parte de un proceso de delimitación del alcance del estudio, pues el GICUV comprende toda una serie de procesos y unidades que son complejos y de grandes dimensiones, razón que obliga a tomar un solo componente del mismo. Igual ocurre con la determinación del espacio físico para su realización, que se enmarca en la sede de Cali, específicamente en la Administración Central y las Facultades, donde se consultaron a líneas directivas junto con funcionarios que desempeñan cargos administrativos, y académico-administrativos. Las Facultades actuales de la Universidad del Valle (sede Cali) son siete (7), a saber: Artes Integradas, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias de la Administración, Ciencias Sociales y Económicas, Humanidades, Ingeniería y Salud.

Para el estudio y de acuerdo a la interacción y ajustes tanto de las variables planteadas por Zapata y Rodríguez (2008) como los requisitos del estándar, se estableció que el estudio se desarrollaría con siete de los componentes del modelo de cultura organizacional planteado por los autores mencionados, determinando como categorías de cultura organizacional para el proyecto: Historia, Proyecto Institucional, Habla, lengua y lenguaje, Relaciones Interpersonales, Relaciones de poder, Liderazgo y Estilos de dirección, Subculturas e Identidad. La selección de las dimensiones que constituyen el marco categorial de cultura organizacional del proyecto, se determinaron teniendo en cuenta elementos de encuentro entre el estándar y el modelo de análisis de cultura organizacional, para lo cual se considera función-relación que fue presentada en el numeral 1 que corresponde a la introducción del presente documento.



La relevancia del estudio se sitúa en cuatro (4) grandes campos, que son:

a) Relevancia teórica, porque permite la identificación de las variables y factores culturales fundamentales en el proceso de certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 y NTC GP1000:2009 en la Universidad del Valle y que han determinado su éxito o fracaso, por lo tanto es un precedente para que en el ámbito de la gestión de la calidad se puedan conocer los principales factores de incidencia, al verificar la teoría, confrontándola con la realidad. En este sentido, se retomaron elementos del modelo planteado por Zapata y Rodríguez (2008), que fueron seleccionados y validados de acuerdo a las características de la organización objeto de estudio, así como del estándar asociado a la investigación.

b) Relevancia metodológica, se encuentra en el interés de ahondar en los aspectos que han determinado los procesos de certificación en gestión de procesos en la Universidad del Valle, mediante un enfoque principalmente cualitativo, consistente en la utilización de la entrevista en profundidad para las líneas directivas de la organización, complementando con la revisión documental. Adicionalmente, se hizo uso del enfoque cuantitativo para indagar sobre temas que requieran corroboración mediante la aplicación de instrumentos estructurados tipo sondeo, que se utilizaron principalmente para el personal administrativo, procesados mediante SPSS v19. Finalmente, los resultados del trabajo se validaron con dos (2) expertos en las temáticas del estudio, permitiendo garantizar la confiabilidad y coherencia de los resultados.

c) Relevancia social, porque uno de los retos de la Universidad consiste en la construcción y generación de conocimiento de calidad, lo que conlleva a un avance en el aprendizaje, con la necesidad de liderar la dinámica del discernimiento intelectual probado por la vía de la investigación. Lo anterior se sustenta en la necesidad de develar los aspectos de la cultura organizacional, que resultan fundamentales para la consolidación del GICUV y en consecuencia de la Universidad del Valle como una institución educativa, investigativa y de extensión de excelencia.

d) Relevancia institucional, pues el GICUV es un soporte que aporta al propósito de ser fiel a una misión y a un proyecto de visión, en consonancia con este planteamiento el enfoque en procesos, busca el mejoramiento de la gestión organizacional con un horizonte enfocado en la alta calidad académica. La utilidad del estudio para la Universidad del Valle y otras IES públicas, se encuentra en la determinación y caracterización de los elementos fundamentales que posibilitan y dificultan el desarrollo del estándar analizado en el proyecto, entregando posibilidades para generar estrategias que permitan consolidar un SGC de manera integral, tanto en la organización objeto del estudio como en otras del mismo tipo.

### **2.3. Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación**

La investigación como se menciona en el apartado anterior, comprende el estudio del componente de gestión de procesos del GICUV durante el periodo 2012-2013, es decir, se estudió de manera sincrónica, enfocada en la Administración Central y en las siete facultades de la Universidad. La complejidad de la organización en estudio frente a la relación entre cultura organizacional y calidad, obligó a establecer los límites para el desarrollo del trabajo, aunado a las dificultades de tipo económico y de tiempo que implicaría abarcar un mayor número de componentes del sistema de gestión de calidad, así como otras dependencias de la Universidad, elementos que fueron fundamentales para determinar el lapso de tiempo abordado (2012-2013). Además, se estableció una evaluación previa de las condiciones que hacían complejo indagar a un gran número de funcionarios en cargos directivos, debido a las dimensiones de la Universidad y las agendas de quienes ocupaban dichos cargos, así como el acceder a los docentes que habían desempeñado cargos académico-administrativos, desde la formalización del GICUV que se efectuó mediante la Resolución No. 847 de Marzo 4 de 2008 de la Rectoría de la Universidad del Valle.

De otro lado, se aclara que dado el carácter principalmente cualitativo del estudio, no se incluyen temáticas asociadas a eficacia y eficiencia como la competitividad alcanzada por la IES mediante la implementación del SGC, también se descartó el estudio de las diferencias en la cultura presentes al interior las organizaciones públicas y privadas frente a los procesos de certificación de calidad. Finalmente, otro tema que no contempla el trabajo, es calidad de vida en la

Universidad del Valle teniendo en cuenta que su abordaje implicaría profundizar en elementos que los actores (en su mayoría) no permitieron indagar.

#### **2.4. Preguntas de la investigación**

A partir de las anteriores y otras reflexiones, se construye el problema que da origen al estudio, en tal sentido para construir el problema objeto de la investigación, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cómo incide la cultura organizacional en implantación de procesos de certificación de calidad en las organizaciones?
- ¿Qué tan importante es la cultura organizacional frente a procesos de certificación de calidad en IES de carácter público como la Universidad del Valle?
- ¿Qué factores de la cultura organizacional favorecen o dificultan la implantación de procesos de certificación de calidad?
- Frente a la diversidad de subculturas que conforman a la cultura organizacional de la Universidad del Valle, ¿cuáles son los principales efectos que han tenido dichas subculturas en los procesos de certificación de calidad en la Universidad?
- ¿Qué beneficios ha traído en la cultura organizacional de Univalle, el hecho de establecer, desarrollar e implantar un sistema de gestión de calidad en ISO 9001:2008?
- Dado el interés de las instituciones educativas de ante todo perseguir el cumplimiento de su misión central, ¿la obtención de la certificación de calidad bajo la ISO 9001:2008 en la Universidad del Valle ha conducido realmente a lograr dicho objetivo?

Los cuestionamientos mencionados llevaron a concretar el interés de la presente investigación en la siguiente pregunta: ¿De qué manera los factores de la cultura organizacional respecto a la certificación de calidad en la NTC ISO 9001: 2008 han contribuido al cumplimiento de la misión de la Universidad del Valle durante el periodo 2012-2013?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Caracterizar la cultura organizacional de la Universidad del Valle respecto a la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008, con el fin de conocer el impacto que dicho resultado ha tenido en la misión de la Institución de Educación Superior durante el periodo 2012-2013.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores asociados a la cultura organizacional de la Universidad del Valle que han sido considerados en la certificación de calidad bajo la NTC ISO 9001:2008 en la IES objeto de estudio durante el periodo 2012–2013.
- Comparar los resultados obtenidos en las dependencias seleccionadas para establecer el efecto de la cultura organizacional en el enfoque de procesos y el resultado obtenido, la certificación de calidad, estableciendo su relación con el cumplimiento de la misión de la IES durante el periodo 2012-2013.
- Determinar el impacto de los factores de la cultura organizacional en la gestión de procesos y el resultado asociado a la certificación de calidad, a través del estudio de las dependencias de Administración Central y las siete (7) Facultades de la Universidad del Valle Sede Cali.
- Formular las conclusiones y recomendaciones sobre la incidencia de los factores de la cultura organizacional en la gestión de procesos y la certificación de calidad, así como su contribución a la misión de la Universidad del Valle.

#### 4. ESTADO DE ARTE

Con referencia al objeto de estudio, existen un conjunto de experiencias investigativas anteriores que se acercan al tema propuesto, que permiten comprender y conocer el estado actual de desarrollo del campo frente a este fenómeno. Así, el estado de arte ubicará estas experiencias desarrolladas primero en el marco internacional, luego en el nacional, para llegar al final a la producción científica a nivel local.

En primera instancia se hace referencia a autores americanos sobre el tema de cultura organizacional, en este sentido Zarbo y D'Angelo (2006) afirman que la transformación cultural en el laboratorio de patología quirúrgica del Hospital Henry Ford se basó y enfocó principalmente en sus colaboradores, tal objetivo se logró mediante la creación de un marco organizativo y educativo para la aplicación de los principios rectores originalmente sistematizados como base de la eficiencia promulgada por su fundador, Henry Ford.

Dado que el interés del presente estudio es una institución de educación superior de carácter público, para algunos autores resulta fundamental el factor cultural en la gestión de este tipo de organizaciones, es así como Salcedo y Romero (2006) en su estudio concluyen que el trabajo en equipo, el aplanamiento de la estructura, la reducción de los niveles jerárquicos y el mejoramiento de la comunicación interna, son cualidades que requieren de una acción gerencial orientada a la gestión de la calidad de la empresa estudiada.

Aunque se ha hablado mucho acerca de que las personas son el principal recurso en una organización, en lo concerniente a la práctica de Administración de la Calidad Total (ACT), esta área ha sido descuidada por muchas empresas. En este sentido el trabajo de Welikala y Sohal (2008), presenta un estudio detallado de una organización australiana que se reconoce como una "empresa de calidad", allí los autores discuten una serie de cuestiones relativas a la implicación de los trabajadores en el proceso; en el caso se encuentra que estos fueron un foco importante en su desarrollo cuando se implementó la ACT. Sin embargo, este esfuerzo se perdió cuando la empresa en cierta manera los dejó en un segundo plano y se enfocó en otros aspectos de nivel

externo. La falta de involucramiento de los trabajadores en el nivel de los operarios del taller, fue identificada como una causa importante del fracaso en la sostenibilidad de la ACT en la organización.

Para abordar con mayor profundidad el tema, es importante comprender el concepto de Administración de la Calidad (ACT), Dean y Bowen (1994 en Souza y Voss, 2001) manifiestan que es una filosofía o enfoque de administración, que se refuerza a través de una serie de principios, cada uno soportado por determinadas prácticas y técnicas.

Por otra parte, De Macedo-Soares y Lucas (1995) identifican en algunas firmas de Brasil, la ausencia de una verdadera cultura de calidad en la vida laboral y las dificultades para integrar y alinear las iniciativas de calidad; las barreras para el cambio cultural y la adopción de nuevos paradigmas parecen ser una causa raíz del problema.

Ehigie y Akpan (2006) con base en un estudio de índole cuantitativo en una firma en Nigeria demuestran que algunos atributos de personalidad de los empleados son esenciales para la práctica de la ACT en las organizaciones.

Irani, Beskese y Love (2004) hacen hincapié en la importancia de una fuerte cultura de la calidad, como un elemento clave de la mejora de la competitividad en la organización. Para sobrevivir en una rápida evolución mercado global, los clientes y sus necesidades deben regir todas las actividades dentro de una organización. La mayoría de las organizaciones deben lograr el cambio de la cultura interna para alcanzar este objetivo. El concepto central de la ACT, que es el enfoque en el cliente vinculado con un plan de mejora continua, junto con el apoyo de la innovación, es el pilar para construir una sólida cultura, para que de manera positiva se pueda mejorar la competitividad de una organización.

Un factor en el que parecen coincidir las investigaciones realizadas sobre el tema, es la importancia de la cultura, concepto que anteriormente era más tratado en áreas como la antropología, filosofía y sociología, que ha llegado a consolidarse como fundamental en los procesos de calidad que adelantan las organizaciones sean de carácter público o privado.

Muchos autores afirman que la calidad en una organización, está totalmente relacionada con la cultura, como lo hacen en su trabajo Irani, Beskese y Love (2004) donde identifican características individuales y organizacionales que facilitan las mejores prácticas a través de las cuales se adopta una administración y liderazgo organizacional fuerte, es así, como a través de una mirada a la literatura, argumentan que la excelencia y éxito de una organización está estrechamente relacionada con su cultura.

Kull y Wacker (2010) en un estudio sobre la influencia de la cultura en la efectividad de la administración de la calidad en Asia, plantean que la globalización obliga a los gerentes a utilizar las capacidades de fabricación de países con culturas diferentes de las suyas, especialmente en Asia. Sin embargo, dados los problemas de calidad en China gestores e investigadores han expresado su preocupación, sobre la manera de asegurar la calidad del producto desde las instalaciones de Asia. La aplicación de prácticas de gestión de calidad pueden lograr asegurar la calidad de los productos, pero estas prácticas suponen valores culturales específicos, que existen en ciertas culturas asiáticas. El estudio examina los valores culturales en los países asiáticos y no asiáticos, junto con el moderado grado de eficacia de las prácticas de gestión de calidad.

Reed, Lema y Mero (2000) identificaron cuatro áreas de unanimidad sobre la gestión del proceso de administración de la calidad: liderazgo y compromiso, formación y educación, utilización de los equipos, y tener “la cultura apropiada”, este último es un factor clave y en el que coinciden los estudios revisados. Señalan de manera enérgica que los propósitos no se alcanzarán sin el compromiso demostrado a largo plazo de la alta dirección. Sobre este apartado, surge una inquietud en relación a la expresión “la cultura apropiada”, que remite al interrogante: ¿apropiada, según quién?, podemos deducir que la administración de la calidad busca ante todo una cultura que se ciña a los lineamientos de orden, estandarización, cumplimiento de reglas, con el objetivo de lograr una mejor manera de hacer las cosas en la organización, y en ese sentido, aumentar la productividad y competitividad de la misma.

Cabe destacar la adaptación al español del trabajo de Boiral (2005), quien en su estudio de índole cualitativo examina las diferentes formas de adhesión o de resistencia a las normas ISO 9000 puestas en práctica en organizaciones certificadas. La investigación determina tres principales tipos de estrategias de adaptación respecto de este sistema de gestión: los integradores rituales, los adeptos de calidad y los disidentes.

Montaño, Arenas y Amavizca (2013) establecen en su trabajo el impacto de la certificación bajo la Norma ISO 9000 2008 en el contexto de generalización de una cultura de calidad en la Unidad Académica Hermosillo de la Universidad Estatal de Sonora (UES), los autores exponen a través de la aplicación de una encuesta el equipo de trabajo de las diferentes áreas que integran la institución, a los responsables y equipo de apoyo encargado de administrar el Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo como objetivo conocer si se había logrado conformar una cultura de calidad. Los resultados del estudio realizado a través de una encuesta a una muestra de 98 personas, evidencian que existe un impacto favorable de la norma ISO 9000:2008 en la cultura de calidad en la unidad académica.

Existe un acuerdo entre los autores que la gestión de la calidad requiere una cultura en la organización en la que todos los individuos se involucren con la calidad, deseen y contribuyan en la elaboración de productos y servicios de calidad, y donde con libertad se pueda cuestionar las prácticas que no producen la calidad.

Aunque se podría llevar a cabo una búsqueda mayor sobre los trabajos que referencian la Implantación de procesos de certificación de calidad y la interrelación con la cultura organizacional en la Universidad del Valle y en Colombia en general en las últimas décadas, se relacionan a continuación algunos estudios, investigaciones o trabajos realizados que se acercan más al tema objeto de investigación:

La investigación de Mantilla, Ramírez y Arcila (2007) trata la cultura organizacional en instituciones estatales y tiene en cuenta el debate internacional sobre la crisis del Estado y la necesidad de un rediseño de éste. Según los autores de este artículo, acceder a la identificación de la cultura implica convocar a las narraciones de los relatos que evidencian las formas



particulares de las instituciones del Estado. La investigación es de carácter cualitativo y asume las narraciones como formas de elaboración mental de la experiencia. Los resultados encontrados en esta investigación permitieron a los autores proporcionar un grado de conocimiento sobre el modo en que los funcionarios de cuatro niveles jerárquicos elaboran su experiencia laboral. Los significados expresados en las narrativas les permitieron constatar una caracterización de la cultura organizacional particular que refleja las políticas estatales y un mundo de tradiciones y ritos que han perdurado en el tiempo.

García (2009) elabora una aproximación a los discursos que circulan en un hospital que está en proceso de transformación hacia una empresa social del estado, en dicha investigación se indagó acerca del significado del discurso de calidad en un hospital público de Bogotá y particularmente, el papel que juega la gestión humana en la construcción de la cultura de calidad, con el fin de vislumbrar los intereses a los que responde este discurso, y las tensiones que suscita. Para dar respuesta al objetivo de investigación, se realizó un estudio de caso en un hospital público de Bogotá de tercer nivel, que ha sido certificado y además ha obtenido reconocimientos por la implementación exitosa del sistema de gestión de calidad. La investigación concluye que en el proceso de construcción de una cultura de calidad se observa la existencia de una concepción ambigua del trabajador: como eje fundamental en la construcción del sistema de calidad y como un costo que debe ser minimizado. Se concluye que el discurso de calidad, responde a una lógica económica- administrativa cuyas medidas y categorías legitiman un modelo de salud, basado en el mercado.

Por su parte, Torres (2010) evalúa los efectos de obtener una certificación de cumplimiento de estándares de calidad en el desempeño exportador de las empresas manufactureras colombianas, observando la evolución del valor de las exportaciones, así como la diversidad de productos exportados y los mercados internacionales a los que exportaron en el periodo 2002-2006. Finalmente, el estudio señala que hay evidencia que permite afirmar que el impacto general es positivo, y que los estándares internacionales pueden afectar de manera más positiva el comercio, que los estándares idiosincráticos nacionales, diferencia que encuentra sustento en los resultados entre empresas certificadas en procesos y productos.

También se cuenta con los trabajos efectuados por profesores e investigadores de la Universidad del Valle como Tovar, Duque, González, Argote, Payán, Payán y Rojas (2002) quienes presentan la experiencia de la Facultad de Salud frente al proceso de autoevaluación y acreditación, dicho ejercicio se plantea como un intento de incrementar la calidad a través del mejoramiento continuo, como un concepto de gestión. Se destacan especialmente los trabajos de Álvaro Zapata, quien conjuntamente con otros autores ha generado diversos textos sobre el tema, es así como resulta de gran interés el libro “Cultura organizacional en empresas colombianas” de 2008, elaborado conjuntamente con Alfonso Rodríguez e Iván Darío Sánchez, donde aplican al contexto colombiano los conceptos de cultura organizacional, buscando dar identidad a las empresas colombianas, y su libro sirve de consulta y apoyo para la investigación sobre el tema en el país. Igualmente, Alfonso Rodríguez (2008) en el texto “La Mentalidad Empresarial en la toma de decisiones” analiza la relación entre la mentalidad empresarial y la cultura organizacional.

También son de resaltar aquellos estudios desarrollados por profesores y estudiantes de pregrado y postgrado de Univalle, como los relacionados a continuación:

- Cultura organizacional para la calidad total<sup>12</sup>. Álvaro Zapata, Bianney Arias y Liliana Andrea Primero (2005), en un artículo que trata sobre la Cultura Organizacional que se requiere para consolidar la calidad total en las organizaciones productoras de bienes y servicios. El objetivo general de la investigación fue identificar y describir, las especificidades y particularidades de la cultura de las organizaciones estudiadas y su relación con la Calidad Total. La metodología utilizada para la recolección de la información fue el método de análisis de

---

12 El documento es desarrollado a través de dos cuerpos conceptuales: uno sobre cultura organizacional y otro sobre calidad total. Los resultados de la investigación evidencian las principales y más relevantes veinticinco prácticas, quince criterios de validez, veintiséis valores fundamentales y dieciséis principios fundadores presentes en las organizaciones que, según la naturaleza de las mismas, su objeto social y su administración, contribuyen o no contribuyen a la calidad total en las organizaciones o deberían existir para avanzar en la calidad total y mejorar la cultura organizacional en pro de la calidad. La presentación de los resultados da una definición de la respectiva dimensión filosófica, seguida de la explicación de cada elemento encontrado en las organizaciones, mostrando a su vez los respectivos ejemplos dados por las empresas estudiadas, clasificados según los modos de ser propuestos por Bédard (1995, 2000, 2002) y Chanlat (1995). A manera de conclusión se señala que las cuatro dimensiones, como lo plantea Renée Bédard, están íntimamente articuladas y son convergentes. Cada instancia está condicionada por la presencia de las otras. La interacción dialéctica de las cuatro partes produce una práctica armoniosa, mientras que una divergencia o un desacuerdo desencadenan dificultades de funcionamiento.

contenido de documentos y tratamiento de la información. Se trabajó con una muestra de 50 empresas. Para el análisis de la información se adoptó la perspectiva de los cuatro componentes del Rombo Filosófico (prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores), y los tres Modos de Ser (mítico, sistemático, pragmático) de René Bédard (1995, 2000, 2002) y un cuarto modo de ser, el relacional propuesto por Alain Chanlat (1995).

- Cultura organizacional para la calidad total. Bianney Arias y Liliana Andrea Primero. Monografía pregrado en administración de empresas, Universidad el Valle, 2005. El documento presenta el estudio de la cultura organizacional que se requiere para consolidar la calidad total en organizaciones productoras de bienes y servicios. El objetivo general de la investigación fue identificar y describir las especificidades y particularidades de la cultura de las organizaciones estudiadas (50) y su relación con la Calidad Total.
- Factores culturales que afectan la implantación de la filosofía de la calidad en las organizaciones. Miriam Escobar Valencia. Tesis Magister, Universidad del Valle, 2005. El documento presenta una identificación teórica y práctica de la adaptación de algunos de los factores de la disciplina de la Calidad, asociada a los factores culturales que afectan en las organizaciones la implantación del proceso relacionado con la “Filosofía de la Calidad”. Con los resultados de este estudio, se plantean hipótesis acerca de la aplicabilidad de la Filosofía en nuestras organizaciones y aquellos aspectos que le son favorables, o desfavorables en dicho proceso, pudiendo determinar lineamientos básicos de aplicación de la Calidad en las organizaciones y la gestión de este tipo en las organizaciones con miras a la Competitividad.
- Representaciones sociales de funcionarios docentes y administrativos en una universidad pública sobre el sistema de gestión de la calidad. Claudia Muñoz. Tesis Magister en Psicología, Universidad del Valle, 2013, documento en elaboración. La investigación que se adelanta actualmente, pretende identificar las diferentes representaciones sociales que realizaron los funcionarios, docentes y administrativos de la Universidad del Valle, explorando la presencia de procesos de aprendizaje organizacional en esa institución. La investigación busca aportar respuestas a interrogantes sobre cómo las personas significan los sistemas de gestión de calidad, qué es lo que comprenden de ellos y cómo ordenan sus actuaciones en el marco organizacional, e identificar qué elementos de la cultura organizacional inciden en las representaciones que las personas construyen sobre el superior,

en relación a la implementación de un sistema de gestión de la calidad y a partir del sistema de gestión de calidad, contribuyendo con la identificación de elementos organizacionales que promueven la gestión exitosa de las organizaciones.

- Estudio de la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle. Álvaro Tadeo Merino y Jorge Eliécer Ortega Henao. Trabajo de grado Magister en Administración de Empresas, Universidad del Valle, 2012. El estudio presenta un análisis de la evolución de la cultura organizacional de la Universidad del Valle en torno al GICUV, tomando como marco el rombo filosófico de René Bedard. En el proyecto se concluye que el impacto del GICUV en la Administración Central (Edificio Sede General en Cali) de Univalle, ha sido básicamente en la dimensión praxiológica del rombo de Bedard, todavía no se ha alcanzado un impacto real en las dimensiones axiológica, epistemológica y ontológica.
- Impacto de la construcción del sistema de gestión de calidad, bajo la implementación de la norma ISO 9001:2008 en los procesos académico-administrativos y en la cultura organizacional en una institución pública de educación superior en Colombia, caso Universidad del Valle Sede Tuluá, periodo I-2008 - I-2012<sup>13</sup>. Soto, Chaparro, Álvarez, Chito, Castillo, Saenz, Millán, Pérez, 2013. Proyecto de Investigación aprobado en la Convocatoria Interna para la Conformación del Banco de Proyectos de Investigación para Sedes Regionales 2011, en este estudio se adelantó una investigación orientada a evaluar el impacto (positivo o negativo) de la implementación del SGC, desde el enfoque de mejora del desempeño, satisfacción de necesidades de usuarios, eficiencia académico administrativa e impacto en la cultura Organizacional.

Finalmente, se puede decir que en cuanto a los trabajos encontrados en Univalle el documento de Merino y Ortega (2012), es la investigación más cercana al propósito del presente estudio, aunque se enfoca básicamente en la cultura organizacional asociada a la calidad en Administración Central<sup>14</sup> como única dependencia analizada.

---

<sup>13</sup> El proyecto de investigación desarrollado por Soto, Chaparro, Álvarez, Chito, Castillo, Saenz, Millán, Pérez (2013) proporciona información del impacto del SGC en la sede Tuluá de la Universidad del Valle, en dicho estudio se obtienen resultados asociados a costos de calidad, costos de no calidad, entre otros.

<sup>14</sup> Se entiende Administración Central como el edificio donde se ubican las dependencias académico-administrativas centrales de la Universidad como Rectoría, Vicerrectorías Académica, Administrativa y de Bienestar Universitario, la Oficina de Planeación, la Oficina de Extensión, entre otras.

## **5. MARCO TEORICO**

La investigación se compone de dos cuerpos teóricos fundamentales: cultura organizacional y calidad, específicamente en lo concerniente a la certificación de calidad. El estudio está enmarcado en las temáticas de certificación de calidad y cultura organizacional, retomando los postulados de Cantú (2006) para certificación, así como los de Bedard (2003), Vallée (1985), Zapata y Rodríguez (2008) y Aktouf (1990) para cultura organizacional.

### **5.1. En relación a cultura organizacional**

#### **5.1.1 Cultura**

El concepto de cultura es analizado y estudiado desde la filosofía y la antropología (Ducua y Zorrilla, 2011). Salzmán (1977 en Cantú, 2011) presenta una visión de cultura desde una perspectiva antropológica mediante la cual afirma que cultura es “la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia” (p. 42). En términos más precisos, cultura también significa “la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada” (Salzmán, 1977 en Cantú, 2011, p. 42).

#### **5.1.2 Cultura organizacional**

Abravanel (1992) define la cultura organizacional como un conjunto de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología, y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales, tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera.

Por su parte, según Davis (1993) la cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran como correcto e incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. De esta manera, se puede decir que la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un algún grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

El estudio de la cultura en las organizaciones ha adoptado diversas modalidades, Montaña (2003) distingue tres: la cultura corporativa, la nacional o regional y la organizacional. La primera está localizada en una visión de la modernidad sustitutiva o intersectada, mientras que la segunda y la tercera se ubican en una perspectiva de la modernidad transfigurada.

La cultura corporativa corresponde a la búsqueda de una nueva espiritualidad, acorde con los requerimientos funcionales de la empresa; presume que ésta es una importante variable del desempeño y postula el consenso como valor armónico, detalla los términos de la cultura deseada de manera formal, establece una misión, visión, objetivos estratégicos y códigos de conducta, y busca la interiorización de valores tales como la honestidad, el trabajo en equipo y el servicio. Un autor representativo de esta línea de pensamiento es Schein (1985) quien plantea que “cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de desaprender a resolver sus problemas de adaptación externa y desintegración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (p.50). También, dentro de la corriente de cultura corporativa, se encuentra la definición de Ouchi (1985) quien señala que la cultura organizacional es "una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización" (p. 84).

García de La Torre (2001), plantea que al contrario del movimiento de la cultura corporativa, ciertos trabajos como el de Sainsaulieu (1973) y Segrestin o Aktouf y Chrétien (1986), comparten la hipótesis sobre si la cultura está necesariamente presente en toda empresa, cada empresa no tiene necesariamente una cultura propia. En realidad, es atravesada por un conjunto de regulaciones culturales que no llegan forzosamente a fundirse en una cultura específica.

La cultura nacional o regional, es aquella que se refiere a un espacio social más amplio pero acotado geográficamente y que incide a veces de manera indirecta en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitud, entre otros. Un claro ejemplo de este enfoque se encuentra en el conocido trabajo de Hofstede (1983), mencionado en el acápite introducción del presente trabajo.

La cultura organizacional, hace referencia al sentido en que los miembros de una organización le dan a sus acciones específicas en el marco de su vida cotidiana. Los estudios de Sainsaulieu (1977), son distintivos de esta corriente. En ella, se intenta detectar las particularidades de dicha conformación organizacional, en términos de su identidad; se trata de un ejercicio más analítico que propositivo y su metodología es más cualitativa que cuantitativa; en su estudio se destacan, entre otros aspectos, las relaciones de poder, conflicto y comunicación y se subraya el reconocimiento de subculturas dentro de la organización. La tradición juega un papel preponderante (Montaño, 2003).

La perspectiva de Aktouf (1990 en Zapata, 2001) argumenta que la cultura supone un pasado común, una historia compartida, construida colectivamente en el tiempo y suficientemente integrada para ser transmitida de generación en generación. Para Aktouf la cultura es considerada en su contexto global, incluyendo la sociedad, el análisis se hace con profundidad mediante la comprensión de los esquemas de significación, subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización. Esta perspectiva aporta las dimensiones centrales de lo que es una cultura, aquello que la constituye y fundamenta (Aktouf, 1990). Para la perspectiva humanista radical, la cultura aparece como una realidad heterogénea y diferenciada.

## **5.2. Modelo de análisis de la cultura organizacional**

En concreto, el estudio toma como base los planteamientos de Zapata y Rodríguez (2008), quienes elaboran un modelo de análisis de la cultura organizacional a partir de Boyer y Equilbey (1986), Vermon-Gaud (1986), Bédard (1995, 2000, 2002), Chanlat (1985, 1995), Vallée (1985), Dumezil (1985), Aktouf (1990), Aktouf et Chretien (1987) y Allaire y Firsirotu (1988), Thevenet (1986).

Los autores conforman un modelo amplio, exhaustivo, bastante cercano a lo que Max Weber considera como un “ideal tipo” de construcción teórica en ciencias sociales, en este caso aplicado en el estudio de las dimensiones antropológicas de la organización.

Para Aktouf (1990), la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. El modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial. Este modelo está compuesto por trece dimensiones: 1) Historia, 2) El entorno y la sociedad, 3) El habla, la lengua y el lenguaje, 4) Proyecto de Empresa, 5) El sistema de producción de bienes materiales, 6) El sistema de producción de bienes inmateriales, 7) El sistema de producción de bienes sociales, 8) Las relaciones interpersonales, 9) Relaciones de parentesco, 10) Relaciones de poder, 11) Liderazgo y estilos de dirección, 12) Las subculturas y 13) La identidad organizacional. Los componentes del modelo se explican a continuación:

### **5.2.1 Historia**

La historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas, permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 264).

Según Thévenet (1992, p. 63), “actualmente los estudios sobre la historia de la empresa se multiplican. Los grupos empresariales de ámbito mundial han creado equipos especializados en la investigación de sus archivos”. Esta diversidad de estudios realizados por las mismas empresas para conservar la huella de su historia, refleja un sentido de autocomplacencia o una tendencia retrospectiva, con retorno al pasado y espíritu conservador. Se observa una tendencia ontogenética de la empresa, para expresar cómo ha sido el comportamiento, la cultura y la mentalidad empresarial de las organizaciones en el mundo, y de esta manera extraer formas de aprendizaje organizacional.

#### **5.2.1.1 El fundador**

Según Thévenet (1992, p. 55 en Zapata y Rodríguez, 2008, p. 265) “en sentido cronológico los fundadores son una fuente de información muy importante. Para ello destaca tres aspectos: a) su papel en la cultura de la empresa, b) elementos de información que deben recogerse y c) las diversas adaptaciones de este material según las organizaciones”. Son los fundadores las



personas que tienen la idea sobre su producto, una actividad y los medios para desarrollarla. Son ellos los que tienen un fin definido, una visión temporal o mentalidad empresarial, de la misma manera que una región o movimiento político se inician con un profeta o ideología.

Thevenet (1992, p. 56 en Zapata y Rodríguez, 2008, p. 266) formaliza sus aportes en cuatro aspectos fundamentales: a) las creencias del fundador, que influencia a toda la organización expresando la razón de ser de la empresa, b) los comportamientos del fundador, que responden a la necesidad de estructuración personal de los miembros y prescribe su comportamiento, que a su vez, puede derivar el estilo de dirección de empresa, c) “las tecnologías” aplicadas por el fundador, condicionando la forma de estudiar la realidad y resolver los problemas; y d) “los sentimientos” del fundador, respondiendo a la necesidad de los miembros de ser reconocidos.

### **5.2.1.2 Evolución de estrategias y estructuras**

La evolución de las estrategias y las estructuras son una manifestación del pensamiento directivo que se transforma a través de la historia, reflejado en el estilo de dirección y liderazgo expresados en la evolución de las actividades de la empresa (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 266).

Chandler (1972) señaló que la estrategia prima sobre la estructura; es un aspecto importante a tener en cuenta en el análisis histórico de cualquier organización, más cuando se analiza la estrategia como una expresión del pensamiento y la mentalidad empresarial, resultado de una situación dada, donde se expresa lo automático y lo cotidiano de una comunidad o colectividad, para hacer énfasis en el entorno empresarial. En este contexto, la evolución de las estrategias y las estructuras son una manifestación del pensamiento directivo que se transforma a través de la historia.

Las estructuras jerárquicas experimentan cambios, deben seguirse para observar de qué forma se diluyen la acción y la intervención del fundador. Estas transformaciones se originan en situaciones determinadas, relacionadas con su entorno, pueden crear enfrentamientos culturales, que podría dejar huellas profundas.

## **5.2.2 El entorno y la sociedad**

Es lo que se denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. La cultura de la sociedad tiene su influencia por dos vías, la primera, las restricciones que impone a la acción organizacional, y la segunda, por vía de los miembros de la organización, que llegan a ella con una carga cultural que incide en la realidad social de la organización (Zapata y Rodríguez, 2008).

### **5.2.2.1 El entorno**

En el análisis del entorno, se identifican una diversidad de factores (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural, geográfico, ambiental) donde la gestión empresarial debe desarrollarse de manera hermenéutica, holística y ecléctica, con el propósito de alcanzar resultados que conviertan la información del entorno en beneficios económicos y sociales para la organización, entregando la alternativa del crecimiento y sustentabilidad en su gestión. El entorno organizacional se convierte entonces, en área de gestión para el crecimiento de las empresas, ejerciendo gran influencia en sus resultados, a tal punto, que algunos empresarios califican el entorno y sus especificidades como la razón de ser de la organización y una manifestación de su mentalidad empresarial, para ser competitivo en el mercado (Zapata y Rodríguez, 2008).

### **5.2.2.2 La cultura externa**

Se considera como cultura externa la cultura nacional, regional y local, que influye con sus maneras parecidas de enfocar la realidad, con su bagaje de valores y percepciones comunes en la cultura de la empresa. Entre otras, se pueden ver como influencias culturales externas, las características socioculturales que rodean la empresa, así como las características filosóficas de la época, los orígenes y valores actuales de otros países (Zapata y Rodríguez, 2008).

## **5.2.3 El habla, la lengua y el lenguaje**

Zapata y Rodríguez (2008) plantean que:

Los conceptos de lengua, habla y lenguaje, su análisis, interpretación y comprensión en el contexto cultural, constituyen la columna vertebral del hombre como ser social, generando comportamientos y conocimientos esenciales para el desarrollo de la persona. Dentro de esta estructura, el contexto y la situación de la persona determinan el significado y sentido en el proceso de comunicación de los integrantes de la sociedad, generando la diferencia entre los animales y el ser humano como persona o agente social. (p. 271)

En la construcción de la lengua y el lenguaje, hay que tener en cuenta la noción de sistema, la noción de signo y la noción de diferencia u oposición distintiva. De acuerdo a lo anterior, la lengua es un todo organizado con funcionamiento de conjunto; el signo nos da una inducción en lo que es el sentido y el significado, relacionando el concepto con el significante; y la diferencia tiene relación con los términos usados como signos diferentes que corresponden a diferentes ideas, es decir, “en la lengua cada término tiene su valor por oposición con otros términos” (Saussure, 1972, p.126).

Aktouf (1986) haciendo un análisis del habla en la vida empresarial sobre la palabra en la vida de la empresa, identifica sistemas lingüísticos coexistentes en las organizaciones como el habla de la jerarquía, donde se construye un dialecto propio por parte de todos aquellos que constituyen la jerarquía, haciendo alusión al estilo del habla de los obreros, que es directa, libre de floreos sin buscar efectos, ni convenciones de estilo.

Así mismo, Aktouf (1986) identifica algunas funciones del habla en la empresa, haciendo referencia al habla como forma de vida, para referirse a Lacan cuando dice que “hablar el vivir” es “ser”. Considerando el uso de la palabra como factor importante en la vida de las empresas, de ahí el análisis que hace del habla y sus relaciones con diversas variables como: la carrera y el habla; los buenos supervisores, los malos supervisores y el diálogo; el-no obrero y el manejo del rechazo al diálogo y la atención; los obreros no especializados y el uso de la palabra; el buen puesto y el derecho a la palabra; la concepción del papel del supervisor y el rol de la palabra; el proceso de reivindicación y el habla; y la prohibición de la palabra y su sustituto.

Se puede deducir que en el contexto organizacional el habla es una herramienta de poder, donde los únicos individuos que tienen derecho a ella son los propietarios de la empresa, junto con sus representantes en la labor directiva, situación que refleja la subordinación de los colaboradores, porque sin habla y/o sin palabra, no se expresa la representación del “ser”.

### **5.2.3.1 El signo**

Los signos son “el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno. Aunque no nacen necesariamente de la intención de comunicar, de hecho comunican por sí mismos” (Thevenet, 1992, p. 85).

Según Thevenet (1992) en una organización se pueden estudiar los signos en los comportamientos, la gestión del tiempo y en expresiones de cara al exterior. Los comportamientos como el vocabulario, la vestimenta y los tipos de relación, constituyen el aspecto más evidente de cualquier aproximación superficial a la cultura. La gestión del tiempo puede ser una forma para mostrar las actitudes en la empresa frente a la actividad organizada. Cuando se estudian las empresas, de acuerdo a Thevenet (1992), hay tres niveles de la cultura que se entremezclan: la cultura del medio en la que opera la empresa, sus subculturas y la cultura de la empresa tomada como entidad, grupo social en su totalidad, con fronteras bien delimitadas. Es importante resaltar que la cultura de la empresa no puede aislarse de los otros dos niveles, con los que mantiene una estrecha interrelación.

### **5.2.3.2 La significación**

Ante todo, el lenguaje significa, tal es su carácter primordial, su vocación original que trasciende y explica todas las funciones que cumple en el medio humano. Estas funciones son entre otras: la actividad de palabra, de pensamiento, de acción, todas las realizaciones individuales y colectivas que están ligadas al ejercicio del discurso: en pocas palabras, según Benveniste (1965), antes de servir para comunicarse, el lenguaje sirve para vivir.

### **5.2.3.3 La palabra**

Según Gusdorf (1984), la palabra dada manifiesta la capacidad humana de afirmarse a uno mismo a pesar de todas las restricciones materiales. García (1987) establece que:

En el orden social podemos observar con el transcurrir del tiempo y sobre los espacios que se construye, el hombre va tejiendo diversos procesos culturales entre ellos los orales, entendidos como el conjunto de expresiones que dan sentido de la vida, memoria colectiva y producciones culturales que proponen determinadas formas de representación entre lo real y lo cotidiano. La oralidad es rica en la tradición de los pueblos. La tradición oral mantiene los testimonios que comunican los hechos no verificados ni registrados, solamente se aprende escuchando y se transmiten a través de las generaciones. Los procesos culturales orales se ubican dentro del marco genérico de la cultura y cumplen papel socializador de las clases y los grupos, ampliando su visión social que abarca la formación de memoria nacional, consenso político y “es

además el territorio donde los grupos sociales se proyectan hacia el futuro donde elaboran prácticas e imaginariamente conflictos de identidad y realizan compensatoriamente sus deseos”. (p. 60).

#### **5.2.3.4 Comunicación**

Según Gibson, et al. (1983), la comunicación es la transmisión de información y comprensión, mediante el uso de símbolos comunes. En consecuencia, la sola transmisión de información no es requisito para que haya comunicación, se necesita de su comprensión expresada en la retroalimentación, para que exista comunicación. Es en ella, donde se originan y se construyen las relaciones interpersonales o sociales, que soportan las relaciones intra e interorganizacionales, más conocida como la estructura organizacional. Además, la comunicación soporta el proceso de toma de decisiones, porque al tomar decisiones los directivos deben adquirir y difundir información. Por tanto, para Gibson, et al. (1983), la comunicación es crítica, porque los gerentes rara vez trabajan con “cosas”, sino con “información acerca de las cosas”.

Scott y Mitchell (1976), dicen que la comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: de control, para hacer un seguimiento al comportamiento de los miembros en varias formas. De motivación, fomentándola al aclarar a los colaboradores lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño. De expresión emocional, proporcionando un escape de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales. Y de información, proporcionándola para que los individuos y grupos tomen decisiones.

#### **5.2.3.5 Jergas**

El uso de las palabras en el contexto del lenguaje como sistema, permite dar sentido y significado al mensaje en forma dialógica, es decir, con retroalimentación. De acuerdo con Chanlat (1984), la calidad expresiva de la lengua tiende a convertirse y a relacionarse cada vez más, en significados raros con la proliferación de jergas profesionales que solamente son comprendidas por algunos iniciados.

### **5.2.3.6 El chisme y comadreo**

En las organizaciones se presenta la “omnipresencia” de las actividades de chisme o comadreo, que tiene un alcance más profundo de lo que se cree. Según Chanlat (1984), el comadreo existe cuando una o varias personas hablan bien o mal de varios individuos ausentes. Tal como lo cita, Chanlat (1984), Gluckman analizó este fenómeno difundido en todas las sociedades, señalando que es una manera para los interlocutores de reforzar su solidaridad. Durante las actividades de comadreo, las personas se construyen y se refuerzan mutuamente en sus creencias individuales y colectivas, jugando un rol fundamental en la conservación y el desarrollo de la identidad de cada uno.

### **5.2.3.7 Expresiones y/o refranes de lo organizacional**

Es sabido que en el contexto organizacional, las expresiones y/o refranes manifiestan el ambiente cultural que se vive dentro y fuera de la organización, muchas veces son mencionados como críticas, expresando relaciones de poder, satisfacción o insatisfacción, etc., manifestando temas que habitualmente no se hablan. La característica de estas expresiones, es que reflejan explícita o implícitamente el contexto, el ámbito de la organización.

## **5.2.4 Proyecto de empresa**

El proyecto institucional involucra los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, como son misión, visión, credo organizacional, principios y valores, fundamentos, mediante los cuales la empresa define sus objetivos, políticas, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 282).

### **5.2.4.1 Principios corporativos**

La ontología en el campo del conocimiento que versa sobre las hipótesis fundamentales relacionadas con lo real y el conjunto de los seres, los principios y las teorías de la realidad. Trata del fundamento del orden de las cosas, es decir, de los principios generales de la realidad y de la inteligibilidad. Según Bédard (1995, 2003 en Zapata y Rodríguez, 2008, p. 282), los principios son a la ontología lo que los valores son a la axiología. Ontología es el arte y la ciencia del ser, por lo tanto el propósito de la ontología es adentrarse a examinar la naturaleza fundamental del ser en su totalidad.

Los principios corporativos se definen, como el conjunto de suposiciones expresados en “valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, constituyendo la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional (Serna, 2000, p. 20 en Zapata y Rodríguez, 2008, p. 284).

#### **5.2.4.2 Valores corporativos**

"Un valor se puede entender como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas, que crea una inclinación a la acción" (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 285).

#### **5.2.4.3 La misión**

Constituye la razón de ser de la compañía, busca identificarla en el mercado por medio de la producción de bienes y/o prestación de servicios, estableciendo la forma como se ejecutan las acciones, fundamentando en los principios y valores corporativos (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 287).

#### **5.2.4.4 La visión**

La visión tiene como propósito definir el futuro de la organización, se sustenta en los principios y valores organizacionales (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 290).

#### **5.2.4.5 El proyecto de empresa y la cultura organizacional**

Ouchi (1981) y Jaeger (1983, 1987), enfatizan en las políticas que sustentan una cultura organizacional, señalan que la selección del personal (en particular de los ejecutivos), resulta muy importante para garantizar la continuación de la cultura organizacional. Para que una cultura funcione, sus miembros deben compartir los valores de esta. Todo eso es más fácil de garantizar, cuando los nuevos empleados ya comparten esos valores. Por consiguiente, se contratará mediante selección, a los empleados que tengan las habilidades requeridas para el trabajo solicitado y que comparten los valores de la cultura de la organización.

### **5.2.5 El sistema de producción de bienes materiales**

"Hace referencia a la economía, a la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas, ciencias, etc. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad, en general, y en la organización, en particular" (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 294).

Los bienes materiales son el producto de actividades materiales que el hombre produce debido a su relación con el medio ambiente, con la naturaleza, de la cual está en permanente contacto. Esta relación con el medio ambiente es dinámica y no estática, en realidad es dialéctica. Dice Vallée (1985), que en principio esta relación se traducirá en actividades de subsistencia.

#### **5.2.5.1 Oficio o actividad de la empresa**

Según Thevenet (1992), el oficio no solo se refiere a la actividad principal o actividad inicial de la empresa. Dice que su contexto es más amplio, precisando dos medios: por un lado, el sector o la empresa, donde el concepto implica dos aspectos: la mezcla de factores de éxito de la empresa que lidera el mercado o sector (oficio absoluto). Esta diferencia entre las características de la empresa y su referencia absoluta, refleja su marcha y su direccionamiento. Señala que las particularidades de la empresa se desprenden del dominio de su actividad, donde se desarrollan competencias y habilidades para trabajar mediante procesos, disponiendo de una amplia y renovada gama de productos.

Como conclusión, el oficio se configura como "un patrimonio de competencias desarrolladas para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización" (Thevenet, 1992, pp. 71-72).

### **5.2.6 El sistema de producción de bienes inmateriales**

Durand (1985), afirma que el símbolo es producto de fenómenos bio-psíquicos a causa de las influencias que ejerce el ambiente. En consonancia con lo anterior, los gestos, los sentimientos y las acciones se relacionan con el medio ambiente para delimitar los símbolos, constituyéndose el imaginario.



Vallée (1985) propone hacer una analogía del sistema de producción de bienes materiales con el imaginario social. Parte de la constatación de que los humanos no son solo materialidad, es decir, sus actividades no solo tienen como fin la producción física o elaboración de productos que satisfagan sus necesidades y deseos. Para tal conclusión se basa en la afirmación de Lévi-Strauss, según la cual la antropología siempre aspira a conocer al hombre en su integralidad, bien sea a través de sus productos materiales, como de sus pensamientos y/o representaciones.

Además, Vallée (1985) distingue un tercer escenario, el proceso social, eje de la organización del conjunto de las relaciones colectivas. Establece que las tres dimensiones se vinculan estrechamente, solamente pueden ser comprendidas en sus relaciones dialécticas e históricas de la realidad del hombre; de esta manera resultan perspectivas o ángulos desde los cuales enfocar la realidad social. “Es sólo en esta medida que podemos aspirar a conocer al hombre total” (Vallée, 1985, p. 5).

#### **5.2.6.1 Simbologías**

Reitter y Ramanantsoa (1985), utilizan la palabra símbolo para designar toda la producción humana que refleja un objeto, un acto, una práctica, un discurso, una relación, una decisión, que remite de manera ambigua a una variedad de sentidos, suscitando emociones en quien debe interpretarla.

Para Morin (1995), el símbolo tiene a menudo un carácter y una función comunitaria, compartidos, entendidos y evocados en un ambiente cultural colectivo en el ámbito local, regional o nacional. Señala que una teoría del símbolo no solo debería marcar las distinciones, sino también las conexiones entre las representaciones y más allá, la realidad percibida o memorizada, lo imaginario y el símbolo. Los símbolos, dice Thevenet (1982):

resumen un sentido: el acto, el gesto, el comportamiento o el rito simbólico toman en ellos, como en el tótem, un conjunto de significados que la empresa considera importantes. Todos esos significados se expresan de forma manifiesta, abierta y frecuente, como las recompensas al personal, la elección del empleado del mes, el último día del mes para celebrar los cumpleaños de los empleados. (p. 86)

### **5.2.6.2 Representaciones**

Para Vallée (1985) el primer aspecto de las “fuerzas de representación” es teórico, como un conjunto de ideas vinculadas entre sí, que la sociedad adjudica al sujeto de su objeto de representación. Estas ideas están codificadas explícitamente, como en el caso de la religión, la mitología, la magia, la adivinación o la brujería; también en el caso de la mitología, las leyendas, las expresiones simbólicas populares, las supersticiones, ideas más libres que no tienen estructura implícita desde afuera.

### **5.2.6.3 Actitudes**

“Se entiende que la actitud es la disposición de ánimo manifestada exteriormente o de algún modo manifiesto en la colectividad, que está influenciada de la percepción que tiene la persona del mundo que le rodea” (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 301).

Según Robbins (1996), las actitudes son afirmaciones evaluativas-favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos, que reflejan la forma o percepción que uno siente o tiene acerca de algo.

### **5.2.6.4 Creencias**

Según Gelles y Levine (1996), las creencias son ideas compartidas acerca de cómo opera el mundo. En consecuencia, las creencias pueden ser interpretaciones del pasado, explicaciones del presente o predicciones del futuro, basadas en el sentido común, la sabiduría popular, la religión o la ciencia, junto con alguna combinación de éstas. Las creencias se aplican a bienes inmateriales. Los autores señalan, que las culturas distinguen entre las ideas de las cuales la gente tiene pruebas razonables, e ideas que no han sido y no pueden ser probadas, la manera en que la sociedad traza el límite entre estas creencias, varía mucho. Las creencias modelan al mismo tiempo las experiencias personales y las sociales, de ahí surge la idea que las creencias varían de cultura en cultura y de año en año, según la ideología y el pensamiento predominante.

### **5.2.6.5 Mitos**

Para Reiter y Ramanantsoa (1985), la definición más completa de mito es la que dice que “es una palabra sin autor”, es decir, una expresión que puede pasar por una verbalización, un relato, una narración, una historia, que puede expresarse con otro símbolo representativo de la realidad de la colectividad que la manifiesta.

En el contexto organizacional, Thevenet (1992, p. 86) señala que “los mitos se deducen del ámbito de los símbolos. Pueden referirse a los grandes momentos del desarrollo de la empresa, situando al fundador o gerente en situaciones que no les corresponden con sus funciones”. El mito describe como la empresa, sus directivos y fundadores, se enfrentaron a situaciones particulares y especiales durante el proceso evolutivo de la empresa.

### **5.2.6.6 Religión**

Durkheim (1961) concibe la religión desde una concepción colectivista que surge de la sociedad y sirve a las necesidades sociales, más que a las psicológicas. Plantea que la religión es un especie de especulación sobre todo lo que escapa a la ciencia (Vallée, 1985); vivir en sociedad hace que los hombres se sientan presionados por fuerzas poderosas que dirigen su comportamiento, presionan para que resistan a no caer en malas tentaciones y les arrastra para ir por el buen camino, al que denomina la fuerza de la opinión pública, la costumbre y la ley. Las personas tienden a sentir las como fuerzas misteriosas, llegan a creer en dioses y espíritus. El autor considera que la religión se origina de la experiencia de convivir en grupos sociales; debido a que las prácticas religiosas afirman el lugar de una persona en sociedad, aumentan el sentimiento de comunidad y da confianza a las personas.

Estos elementos básicos, el social y el religioso, así como sus relaciones de interdependencia están claramente presentes en el totemismo: el clan, cuyos miembros son considerados poseedores de lazos muy estrechos de parentesco; y sacralización del ancestro común, especie animal o vegetal, símbolo o tótem del grupo (prohibiciones del tabú). El símbolo o tótem es la “fuerza”, la “energía” primera del grupo: la divinidad y la colectividad representada por el clan, simbolizada en una especie sensible, vegetal o animal. “El dios no es sino la expresión figurada de la sociedad” (Durkheim, 1961).

### **5.2.6.7 Magia**

Zapata y Rodríguez (2008) plantean que:

Se hace referencia a la magia en la cultura para describir e interpretar el conjunto de creencias y practica basadas en la idea de que existen poderes ocultos en los humanos y la naturaleza, conciliados o conjurados, para conseguir un beneficio o provocar una desgracia, logrando así una eficacia material. De esta manera la magia al estar basada en poderes ocultos en la naturaleza y de los hombres, hace parte del sistema de producción de bienes inmateriales. (p. 305)

Según los antropólogos, magia es la creencia y las prácticas que se expresan cuando las personas creen que sus acciones pueden obligar a lo sobrenatural para que realice algo de una forma concreta e intencionada. Para Ember y Ember (1997, p. 367): “la magia implica la manipulación de lo sobrenatural para buenos o malos propósitos; muchas sociedades practican ritos mágicos para asegurar buenas cosechas, fertilidad para los animales domésticos, y prevenir y curar enfermedades en el hombre”.

### **5.2.6.8 Hechicería y brujería**

Según Ember y Ember (1997), aunque los términos son similares y se usan indistintamente, hay distinción entre ellos. La hechicería incluye la utilización de materiales, objetos y medicina para invocar a los malos espíritus. La brujería llega al mismo objetivo por medio del pensamiento y las emociones, impidiendo así la posibilidad de hallar indicios de brujería.

### **5.2.6.9 Historias**

Las historias son la descripción de los hechos y acontecimientos del pasado que han trascendido a lo largo de la evolución de la empresa. Las historias que circulan en las organizaciones, “contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales” (Guizar, 1999, p. 250).

### **5.2.6.10 Leyendas**

Las leyendas se refieren a las narraciones o relatos de sucesos fabulosos, a veces con una base histórica, que se transmiten por tradición oral o escrita. También se refiere al conjunto de creencias positivas o negativas sobre una persona o una cosa. En correspondencia, las leyendas hacen referencia a un personaje en especial, quien a través de la historia ha marcado un hecho o suceso, que ha sido transmitido a la comunidad por sus tradiciones y sus costumbres (Zapata y Rodríguez, 2008).

### **5.2.6.11 Las ideologías**

Baechler (1971) define la ideología como un discurso ligado a la acción política, dicha definición se aplica a todo tipo de ideología, incluyendo la organizacional. Desde que haya actores y acción política, o sea conflicto potencial, la ideología está presente, sea por los fines o por los medios de esta acción (Reitter y Ramanantsoa, 1985). El discurso ideológico contiene características tales como: tiene un contenido (habla de cosas fundamentales), tiene un actor y funciona de acuerdo con reglas simples: la afirmación, la exclusión, la esquematización junto con la ocultación. Aporta una manera de ver el mundo o, simplemente, la vida de la empresa.

### **5.2.6.12 Las relaciones político-ideológicas**

Una vez contextualizada la ideología como representaciones coherentes de la organización, Abravanel, et al. (1992) dice que:

“La ideología llega a ser organizacional, cuando un conjunto de ideas representacionales está ligado a un conjunto de consecuencias operacionales (prácticas), y el todo forma un sistema dominante de creencias que sirve para mantener y definir la organización. Así las ideologías pueden guiar la acción común y la toma de decisiones”. (p.49)

### **5.2.6.13 La ideología gerencial**

Zapata y Rodríguez (2008) plantean que:

Para la ideología dominante en los medios administrativos, sean públicos y privados, cooperativos y sindicales, y entre la mayoría de los dirigentes, todo problema debe ser considerado siempre a partir de la prioridad determinada por la racionalidad económica. Lo que prevalece es la eterna búsqueda de la optimización de los medios. Todo debe ser calculado y medido según los términos de la rentabilidad, la eficacia y la productividad. La lengua que encarna y hace posible el triunfo de esta concepción es la contabilidad de partida doble, cuyo advenimiento ha permitido la proliferación del cálculo y la medición hasta en las más mínimas actividades de la empresa, como la tarifación de los movimientos y las formas de programación minuciosa de las labores de producción. En énfasis puesto sobre la rapidez de ejecución en detrimento de otros elementos del desempeño y del rendimiento, tiene por efecto reducir los intercambios a

su expresión más elemental y más frustrante. Esta omnipresencia de la racionalidad económica tiene como consecuencia la convicción generalizada de que rapidez es sinónimo de eficacia. (p.311)

#### **5.2.6.14 El imaginario organizacional**

De acuerdo con Durand (1985), para estudiar “in concreto” el simbolismo imaginario, parecer ser necesario tomar de manera enérgica, la vía de la antropología, dando a esta palabra su sentido completo actual, es decir: el conjunto de ciencias que estudian la especie homo sapiens. Para ello es necesario ubicarse de manera deliberada en lo que Durand denomina el trayecto antropológico, es decir, el intercambio constante que existe a nivel del imaginario, entre las pulsaciones subjetivas que surgen del entorno cósmico y social.

En el ámbito organizacional, con el transcurrir del tiempo el imaginario y sus representaciones objetivas, buscan por medio de las interrelaciones la identidad y la afirmación de unidad en la organización. Como lo indica Enríquez (1972, p. 68), “las organizaciones sociales ubican a los individuos directamente en la problemática de la búsqueda de la identidad y de la afirmación de una unidad compacta y sin falla y con temor de la fragmentación, es decir que el centro mismo del imaginario”.

#### **5.2.7 El sistema de producción de bienes sociales**

En el tercer escenario identificado por Vallée (1985), el proceso social constituye el eje de las interacciones sociales, cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. En consecuencia, las relaciones sociales se modifican al azar de acuerdo con los diferentes factores que intervienen en el entorno, siendo modelados por cada comunidad. Agrega que las relaciones sociales “giran en torno de diversos sistemas de organización (económica, religiosa, política, jurídica) y de las formas de división del trabajo dentro de dichas formas organizacionales” (Vallée, 1985, p. 38), conformando así, lo que se denomina “sistemas de producción de bienes sociales”.

Zapata y Rodríguez (2008, p. 314) establecen:

Para el análisis del sistema de producción de bienes sociales, se presenta una tipificación de los bienes sociales con el propósito de establecer una categorización que haga más lógico su análisis desde el punto de vista de su representación y manifestación en la realidad. Desde el punto de vista estructural, se hará énfasis en su relación con lo inmaterial, en donde se tendrá en cuenta los aspectos evolutivos y formales. Desde el punto de vista coyuntural se hará énfasis en su relación con lo situacional, la época y los aspectos informales.

### **5.2.7.1 Bienes sociales diacrónicos o estructurales**

Los bienes sociales diacrónicos o estructurales, constituyen las representaciones y actos cotidianos que se viven en comunidad producto de las interacciones sociales, que tienen el carácter de evolutivos, estableciendo una estructura de imaginarios e ideologías que van a perdurar en las conductas y comportamientos de las personas que integran el colectivo organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008, pp. 314-315).

### **5.2.7.2 Valores**

En términos generales, valor se puede entender como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas, que crea una inclinación a la acción (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 315).

Thevenet (1992) señala que los valores suelen hacer referencia a dos tipos de enunciados, el enunciado moral que traslada al plano de la empresa valores morales individuales: honestidad, respeto, justicia; y el enunciado funcional, que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión.

De los primeros trabajos en clasificar los valores, se puede destacar el realizado por Allport, Vernon y Lindzey (1951, p. 26) quienes identificaron seis (6) tipos de valores:

1. Teóricos: le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
2. Económicos: enfatizan lo útil y lo práctico.
3. Estéticos: asignan el valor más alto a la forma y a la armonía
4. Sociales: asignan el valor más alto al amor de la gente.
5. Políticos: enfatizan el logro de poder e influencia
6. Religiosos: se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión del cosmos como un todo.

La investigación de Allport, et al. (1951), describe diversas situaciones donde se pedía a los interrogados que clasificaran de acuerdo con sus preferencias, un conjunto fijo de respuestas. Los investigadores pudieron clasificar a los entrevistados, en términos de la importancia que le daban a cada uno de los tipos de valores e identificar un sistema de valores para cada entrevistado. La conclusión fue que la gente que tiene diferentes ocupaciones le da distinta importancia a los seis tipos de valores (Zapata y Rodríguez, 2008).

### 5.2.7.3 Ritos

Los ritos se refieren a los actos frecuentes característicos y singulares de una colectividad que tienen un sentido y significado mágico para la sociedad, en la que sus miembros cumplen unas reglas establecidas para el desarrollo de la ceremonia. De esta manera, el rito regula las relaciones mutuas entre lo sagrado y lo profano (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 54).

Según Caillois (1939), lo sagrado constituye el carácter positivo del rito debido a que sirven para transmutar la naturaleza de lo profano a lo sagrado, según las necesidades de la sociedad. Lo profano constituye el carácter negativo del rito porque mantiene el uno al otro unido en su colectividad, por miedo a que provoquen su pérdida recíproca, cuando entren en relación de manera inoportuna.

De acuerdo a Zapata y Rodríguez (2008), es notable la importancia del desarrollo de las actividades rituales al dar vitalidad y al mismo tiempo generar compromiso de participación en los miembros de la organización, en tal sentido se pueden utilizar los ritos para reanimar y transformar la cultura organizacional.

**Rituales.** Según Zapata y Rodríguez (2008, p. 319):

Se refiere a los rituales para expresar el conjunto de prácticas o secuencia de actos derivadas de la religión, la magia, la brujería, la mitología, que tiene un sentido y significado para quienes las practican, en forma individual y/o colectiva, que se realiza de manera cotidiana, adquiriendo como tú los hábitos y costumbres en sociedad. La tendencia en que ritos y rituales forman un conglomerado de actos simbólicos, hay que preguntarse hacia que realidades de la vida de los individuos están orientados.

Van Gennep (1909 en Vallée, 1985, p. 24), constata que en un gran número de ritos y rituales interviene un elemento de "paso"/"pasaje" de un estado cualquiera a otro. El autor destaca tres fases por las cuales el rito hace pasar al iniciado: la preliminar, en la que el iniciado es desarraigado en cierta forma de su antigua condición social; la "liminar", en la cual el iniciado es reintegrado ya sea a sus relaciones sociales anteriores o a nuevas condiciones de vida social y, más específicamente a necesidades de movimiento o movilidad en el espacio, el tiempo y las diversas situaciones sociales.

### 5.2.7.4 Ceremonias

Según Abravanel (1992, p. 64), "las ceremonias son acontecimientos colectivos que, con la ayuda de costumbres, tradiciones y convenciones facilitan la expresión emotiva".



Para diferenciar entre los ritos, rituales y ceremonias, para efectos de este análisis se toman las ceremonias, en aspectos enfocados hacia la gestión administración o dirección de la empresa, cuyo fin está encaminado hacia la búsqueda de herramientas, técnicas, métodos, modelos, planes y programas de gestión que se realizan en la organización (Zapata y Rodríguez, 2008).

#### **5.2.7.5 Hechos sociales**

Hacen referencia a los "hechos para relacionar los acontecimientos, sucesos y hazañas con el propósito de describirlos y validar la realidad vivida por la organización en su forma de ser colectiva" (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 323).

#### **5.2.7.6 Eventos**

"Los eventos son sucesos o cosas de algún interés que se producen espontáneamente, generando en la colectividad un conjunto de percepciones, actitudes y comportamientos que fortalecen su estadía en el espacio y en el tiempo determinado" (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 324).

#### **5.2.7.7 Normas**

Las normas, son reglas generales que establecen las maneras como deben practicarse las relaciones sociales, seguidas por la mayoría de las personas. Myers (1991, p. 172), dice que las normas "son reglas que rigen la conducta, aceptada y esperada. Las normas prescriben la etiqueta apropiada". Esta definición entrega los lineamientos para interpretar la cultura, desde la perspectiva de sus propias ideas aceptadas por la comunidad para una conducta apropiada. Las normas restringen y controlan con éxito y tan sutilmente, que no es fácil percatarse de su existencia.

#### **5.2.7.8 Reglas**

En el contexto de la administración, Reyes (1984, p. 169) dice que "las reglas son disposiciones específicas que se manifiestan en el cumplimiento de determinados criterios o principios en una organización; se caracterizan porque pueden aplicarse sin necesidad de decidir ningún extremo concreto". Refiriéndose a las disposiciones que tienen una esfera de control limitada para una acción concreta o para determinadas personas.

### **5.2.7.9 Control social**

Según Fichter (1994, p. 367) el control social “es una extensión del proceso de socialización. En la socialización, la persona aprende y actúa las pautas requeridas de comportamiento aprobado”.

### **5.2.7.10 Bienes sociales sincrónicos o coyunturales**

Los bienes sociales sincrónicos o coyunturales son las representaciones y actos cotidianos que se viven en comunidad, producto de las interrelaciones sociales que tienen el carácter de ser situacionales, estableciendo una estructura de imaginarios y mentalidades, con una duración relativa que influyen de manera situacional en las conductas y comportamientos de las personas que integran el colectivo de la organización (Zapata y Rodríguez, 2008).

### **5.2.7.11 Conductas sociales**

"Se hace referencia a las conductas sociales para describir el conjunto de actitudes y reacciones de los miembros de una colectividad frente al ambiente social en que se desenvuelve, determinada por las características socioculturales" (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 328).

### **5.2.7.12 Grupos de referencia**

Sherif (1948) define grupos de referencia, como aquél en el que una persona se integra o aspira a integrarse, es decir, aquellos con los que se identifica o se quiere identificar.

Por su parte, Reitter y Ramanantsoa (1985), señalan que el grupo de referencia juega un papel mediador entre las normas socioculturales y las opciones personales del individuo.

### **5.2.7.13 Grupos informales**

Gibson, et al. (1983) identifican a los grupos informales, cuando se asocian individuos sobre cierta base de continuidad, existiendo una tendencia a formar grupos cuyas actividades pueden diferir de las requeridas por la organización. Los grupos informales “son agrupamientos naturales de persona en la situación de trabajo, en respuesta a necesidades sociales. En otras palabras, no surgen como resultado de un designio deliberado sino que más bien se producen naturalmente” (Gibson, et al. 1983, p. 140).

#### **5.2.7.14 Uso del tiempo libre**

Schvarstein (1997) analiza el uso del tiempo libre u ocio, como sistemas referentes a la administración de los recursos humanos que arrojan luz sobre la consideración ofrecida por la organización a sus integrantes. Para ello, formula las siguientes preguntas:

“¿Cuándo descansa la gente y qué hace cuando descansa? ¿Qué relación hay entre ocio y trabajo; hay ocio creador? ¿Se juega al ajedrez en el comedor? ¿Escuchan música mientras trabajan? ¿Hay relación ente empleados de distintas secciones y distintos niveles jerárquicos mientras descansan?” (Schvarstein, 1997, p.166)

#### **5.2.7.15 “Habitus”**

Según Bordieu (1982, p. 28), el *hábitus* como producto de las condiciones sociales, culturales y económicas, se calificaría como un *habitus* de clase relacionado con un sistema de valores, “que cobra sentido a través de las oposiciones distintivas entre las clases sociales”. En este sentido, el *hábitus* es un proceso inconsciente que funciona como un sistema de reglas interiorizadas que permiten al actor adaptar su comportamiento a las distintas prácticas de la vida, donde los estilos de vida varían en función de los hábitos.

#### **5.2.7.16 Relaciones formales e informales**

Las relaciones formales se caracterizan por la existencia de reglas establecidas en el tiempo y el espacio determinado; en cambio, las relaciones informales se caracterizan por ser espontaneas, en forma voluntaria sin indicación externa, donde los actores se reúnen para hablar de un tema no definido, teniendo libertad para hablar de él (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 333).

#### **5.2.7.17 Arte, deportes y música**

Algunas definiciones de arte hacen énfasis en su cualidad evocadora, Ember & Ember (1997) dicen que, desde el punto de vista del observador evoca sentimientos e ideas. En resumen, el sistema de producción de bienes sociales constituye la materialización y/o desenlace de las representaciones simbólicas, originadas en el sistema de producción de bienes inmateriales, donde los principios y valores inculcados en un inicio por los fundadores, se manifiestan en la vida real en las diversas formas de creencias, hábitos y costumbres de los miembros de la

organización, que luego enriquecen las relaciones interpersonales formando un ambiente propio en sus interacciones. Estas manifestaciones constituyen fenómenos sociales, que generan parámetros de comportamiento que controlan la conducta individual y colectiva de los miembros de la organización (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 334).

### **5.2.8 Las relaciones interpersonales**

Fichter (1994), define el término relaciones como el lazo o vínculo que existe entre las personas y los grupos. Refiriéndose a las relaciones familiares, las relaciones en fábricas, escuelas, iglesias, partidos políticos, clubes de deportivos y en cualquier otro género de grupos primarios, secundarios y asociaciones. “Generalmente nos referimos a las relaciones sociales, en las que intervienen dos o más personas; pero también es verdad que hay interacción entre grupos” (Fichter, 1994, p. 221).

#### **5.2.8.1 El papel de la cultura en las relaciones interpersonales**

Las manifestaciones culturales de las relaciones interpersonales que se establecen en las organizaciones, instituciones, grupos e individuos, se expresan en lo que se denominan “diadas institucionales”. Las relaciones padre-hijo, docente-alumno, jefe-subordinado, son modos estables de interacción que prescriben las conductas admisibles para cada uno de los participantes de las relaciones sociales (Etkin y Schvarstein, 1989, p.51).

#### **5.2.8.2 Individual/colectivo**

Una de las conclusiones de los estudios de Hofstede, es la comparación del individualismo con el colectivismo. Con el individualismo se refiere a un marco social holgado, en el que se supone que la gente se preocupa y ve más, por sus propios intereses y los de su familia inmediata, confirmando el derecho a la libertad que la sociedad otorga a los individuos. En cambio, el colectivismo se caracteriza por un marco social riguroso, en el que se espera que los miembros de un grupo como colectividad cuiden y protejan los intereses de las personas cuando se encuentra en dificultades, resaltando la solidaridad y seguridad, donde a cambio de ello se debe dar lealtad absoluta al grupo (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 336).

### **5.2.8.3 Distancia jerárquica**

La distancia jerárquica hace relación al atributo que en la cultura de la organización, describe el grado en que la sociedad acepta que el poder y la jerarquía en las organizaciones está distribuida de manera desigual (Hofstede, 1983, 1991 y 1993). En este contexto el poder y la jerarquía, están relacionados con el puesto o cargo que una persona ocupa y sus relaciones con los demás. Se refiere entonces, a la distancia jerárquica como una variable de análisis en las relaciones jefe-subordinado, en los fenómenos y acciones de liderazgo, en la mentalidad que en un momento dado asumen los miembros de la organización frente a determinada situación.

### **5.2.8.4 Masculino/femenino**

Hofstede (1983, 1991, 1993), hace alusión a las características sexuales y sus comportamientos respectivos marcados desde su naturaleza biológica y humana, resaltando siempre una relación dicotómica en la dominación de las relaciones hombre-mujer.

Robbins (1996) analiza este aspecto de las relaciones interpersonales como la dualidad cantidad-calidad, en el sentido de la cantidad en comparación con la calidad de vida, donde algunas sociedades dan mayor importancia a la cantidad de vida, valorando la energía y el dinero y aspectos materiales. En cambio, otras sociedades enfatizan la calidad de vida, dando importancia a las relaciones, la sensibilidad y preocupación por el bienestar de otras personas. Hofstede dedujo que Japón tiene alta calificación en la cantidad; en contraste con Noruega, Suecia y Dinamarca que tienen tendencia a la calidad.

### **5.2.8.5 Evasión de la incertidumbre**

En sociedades donde la gente se siente segura, es relativamente tolerante con respecto a comportamientos y opiniones diferentes. Con respecto a estas sociedades Hofstede (1983), las describe con poca evasión de la incertidumbre, es decir, la gente se siente relativamente segura.

En este contexto, las relaciones interpersonales con alta evasión a la incertidumbre se manifiestan en el egoísmo, la inseguridad, la desconfianza entre los miembros de la organización afectando directamente el clima y la cultura organizacional. O por el contrario, en las relaciones con baja evasión de la incertidumbre, se observa la solidaridad, la seguridad y la confianza en los

miembros de la organización.

#### **5.2.8.6 Clima organizacional**

El clima, es la “sensación”, “personalidad” o “carácter” del ambiente de la organización” (Dubin, 1974, p. 331).

El clima organizacional, se conforma por el grupo de características que describen una organización y que: a) la distinguen de otras organizaciones, b) son de permanencia relativa en el tiempo; c) influyen en la conducta de las personas en la organización (Forehand & Gilmer, 1964, p. 362).

#### **5.2.8.7 Conflicto de intereses general/particular**

Según Fichter (1994, p. 389), el conflicto “es la forma de interacción por la que dos o más personas tratan de excluirse mutuamente, bien sea aniquilando una parte a la otra, o bien sea reduciéndola a la inacción”.

A nivel organizacional, los conflictos generados afectan los intereses de las personas consideradas colectiva o individualmente; cuando los conflictos afectan los intereses de la persona colectiva, se asimila al tipo de conflicto de interés general, cuando afectan los intereses de las personas individualmente consideradas, se refiere al tipo de interés particular.

#### **5.2.9 Relaciones de parentesco**

El parentesco hace referencia a la unión o vínculo que existe entre los parientes. También se refiere a la relación o semejanza que existe entre las personas de una misma familia. En este contexto se tomará el parentesco, como los vínculos existentes entre familiares o parientes, definidos éstos como las personas que pertenecen a una misma familia o que poseen un vínculo familiar (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 342).

##### **5.2.9.1 El contexto del parentesco**

De acuerdo con Harris (1980, p. 259), el estudio de “la vida doméstica en muchas culturas de todo el mundo ha llevado a los antropólogos a concluir que dos ideas o principios mentales

interviene en la organización de la vida doméstica”. La idea de afinidad o de las relaciones a través del matrimonio; la otra es la idea de la filiación. Las personas relacionadas entre sí a través de la idea de filiación o de una combinación de afinidad y filiación son “parientes”. El campo de ideas construido por las creencias y expectativas que los parientes comparten entre sí, se llama parentesco. Se debe empezar con “los componentes mentales y emic de la vida doméstica” (Harris, 1980, p. 260).

La afiliación, es la creencia sobre la importancia del papel que desempeñan ciertas personas en la procreación, nacimiento y crianza de los hijos. La afiliación implica la conservación de algún aspecto de la sustancia o espíritu de la gente en futuras generaciones, y es pues, una forma simbólica de inmortalidad. Tal vez sea esta la razón por la que se cree universalmente en la filiación (Harris, 1980).

En las sociedades estudiadas tradicionalmente por los antropólogos, el parentesco es el vínculo social más importante. Según Nanda (1987, p. 223), las relaciones de parentesco son la base de la formación de grupos.

### **5.2.9.2 El parentesco y la cultura**

Aunque un sistema de parentesco “siempre descansa en algún tipo de relación biológica, los sistemas de parentesco son fenómenos culturales. Las formas en las que una sociedad clasifica a los parientes son culturales, y pueden o no estar basadas en la evolución científicamente precisa de los lazos biológicos” (Nanda, 1987, p. 224).

### **5.2.9.3 Estructura del parentesco**

De acuerdo con Ember y Ember (1997, p. 253), en sociedades no comerciales, “las relaciones de parentesco determinan muchas áreas de la vida (desde el tipo de acceso de un individuo a los recursos de producción, a la clase de alianzas políticas formadas entre comunidades y grupos territoriales más extensos”.

#### **5.2.9.4 Tipos de grupos de descendencia unilineal**

Es una sociedad de descendencia unilineal las personas establecen un vínculo con un grupo o conjuntos de grupos unilineal concreto, porque creen compartir una descendencia común por línea paterna (patrilineal) o materna (matrilineal). “estas personas forman lo que se denomina grupos de descendencia unilineal” (Ember y Ember, 1997, p. 258). Los antropólogos distingue varios grupos de descendencia unilineal: linajes, clanes, fratrias y mitades.

**Linajes.** Es un conjunto de familias o parientes cuyos miembros trazan su descendencia o se remontan a un antepasado común por medio de vínculos genealógicos y conocidos entre sí. Puede haber linajes patrilineales o matrilineales, dependiendo si los vínculos se establecen por la línea del varón o de la mujer.

**Clanes.** También llamados parentelas, es un conjunto de familias cuyos miembros se consideran o creen descender de un antepasado común, pero los vínculos que les une a dicho antepasado no son específicos o concretos, “de hecho, el antepasado común puede no ser conocido” (Ember y Ember, 1997, p. 259). Los clanes de descendencia patrilineal se denomina clanes patrilineales; los de descendencia matrilineal se denominan clanes matrilineales. A menudo se designa a los clanes por nombre de un animal o planta (llamado tótem), el cual puede tener algún significado especial y les sirve de identidad.

**Fratrias.** "Es un grupo de descendencia unilineal compuesto de clanes o parentelas supuestamente relacionados entre sí. Como en los clanes, los vínculos de descendencia de las fratrias no son específicos" (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 348).

**Mitades.** Se presenta cuando toda la sociedad se divide en dos grupos de descendencia unilineal, denominamos mitad a cada grupo. Los miembros de cada mitad creen descender de un antepasado común, aunque los vínculos no son específicos. Las sociedades con sistema de mitad suelen ser poblaciones pequeñas (menos de 10.000 personas) mientras las sociedades con fratrias y clanes tienden a ser mayores (Zapata y Rodríguez, 2008).



**Combinaciones.** La distinción en varias clases de grupos de descendencia unilineal, no implica que todas las sociedades unilineales tenga solo una clase de descendencia. Muchas sociedades tienen dos o más clases, con varias combinaciones. Algunas sociedades, por ejemplo, tienen linajes y clanes, otras tienen clanes y fratrias, pero no linajes, y aun otras, clanes y mitades, pero ni fratrias ni linajes. Aparte del hecho que una sociedad que tenga fratrias, debe tener también clanes (ya que las fratrias son conjunto de clanes), cualquier combinación de grupos de descendencia es posible, incluso, si las sociedades tiene más de una clase de grupo familiar unilineal (por ejemplo, linajes y clanes) no hay duda en cuanto a que son miembros de dicho grupo: los grupos pequeños son subconjuntos de unidades mayores, “las unidades mayores incluyen a personas que dicen estar relacionadas de forma unilineal, dicha relación se remonta a tiempos muy remotos (Ember y Ember, 1997, p. 259).

#### **5.2.9.5 Parentesco bilateral**

Según Ember y Ember (1997, p. 255), “muchas sociedades, incluyendo la nuestra, carecen de grupos de descendencia lineal (matrilineal, patrilineal o ambilineal), conjunto de familias que creen descender de un antepasado común”. Se tratan de sociedades de parentesco bilateral. Bilateral significa perteneciente a dos lados, que en este caso se refiere al hecho de que los familiares de una persona, tanto por el lado materno como por el paterno tiene igual importancia o más comúnmente, intrascendencia. Para Ember y Ember, el parentesco en sociedades bilaterales no se refiere a una descendencia común sino que se calcula de manera horizontal, hacia afuera desde familiares cercanos a más lejanos, más que hacía arriba hacia antepasados comunes.

#### **5.2.9.6 Clasificación de los parientes**

En todas las sociedades, los parientes son designados con términos especiales, donde el sistema social de términos de parentesco y las reglas para el uso de estos términos integran un sistema de clasificación de parentesco. “las formas en las que la parentela se clasifica están asociadas con los roles que desempeñan en la sociedad, tendiendo a ser generalmente similares a las de los parientes” (Nanda, 1987, p. 233). Los sistemas de clasificación de parentesco, no solo estructuran la percepción del universo social sino que también regulan la conducta, donde al igual que otras normas culturales, el parentesco tiene un comportamiento ideal y uno real. No todos

los individuos actúan de acuerdo con las normas culturales y las circunstancias especiales, modifican la relación real que tiene los individuos con sus parientes.

Principios de clasificación. Las sociedades difieren en cuanto a las categorías de parientes que distinguen y los principios según los cuales son clasificados. Algunos de los principios más importantes utilizados para separar y agrupar diferentes categorías de parientes son según Nanda, (1987, p. 233):

1. Generación. En inglés, los términos de parentesco que se refieren a la generación son expresados por “padre”, “tío” y “tía”. Estos términos se refieren a parientes pertenecen a la generación de los padres. “abuelo” y “abuela” son de la generación anterior. “hermano” y “hermana” se refiere a individuos de la generación de ego, y “sobrino”, “sobrina”, “hijo” e “hija”, queda en la generación que sigue a la de ego.
2. Edad relativa. Este criterio de clasificación de parientes no se utiliza en la terminología de parentesco en inglés, aunque sí en muchos otros sistemas. En el norte de India, ego utiliza diferentes términos para la esposa del hermano mayor y de la menor. Esto refleja las importantes diferencias en conductas que existen entre ego y estos dos tipos de parientes. Se espera que una mujer de la India evite o actúe con gran reserva hacia el hermano mayor de su esposo (conocido como jait), pero se le permite gran libertad, afecto y hasta bromas sexuales hacia el hermano menor conocido como deva).
3. Linealidad vs. Colateralidad. Los parientes lineales están vinculados por una sola línea, como abuelo a padre a hijo. Los parientes colaterales están relacionados mediante un pariente-vínculo. Un ejemplo de la relación colateral es la que existe entre ego y el hermano o hermana de su padre o su madre. En muchas sociedades, la colateralidad no se distingue en la terminología del parentesco. Ego se refiere a el padre y a los hermanos del padre como “padre”. La madre y sus hermanas pueden ser designadas similarmente como “madre”. En estos sistemas, los primeros paralelos también pueden ser designados con los mismos términos que los de hermano y hermana.
4. Sexo. En inglés, parte de los sistemas de parentesco se diferencia según el sexo. Por ejemplo, “tía”, “tío”, “hermano” y “hermana”. Sin embargo como en inglés no existen términos que diferencie el sexo de los primos.
5. Parientes consanguíneos vs. Afines. Algunas personas relacionadas con ego por consanguinidad se distinguen en relaciones similares por matrimonio. En nuestra sociedad existe “hija”, “nueras”, “hermanas”, “cuñadas”, etc. Sin embargo, no distinguimos entre el hermano de nuestro padre y el que esté emparentado por matrimonio “tío” designa tanto al hermano del padre o la madre, como al hombre casado con la hermana de cualquiera de los dos.
6. Sexo del pariente-vínculo. Cuando la colateralidad es importante, el sexo del pariente-vínculo puede distinguirse en la terminología del parentesco. Por ejemplo, los primos paralelos se distinguen de los cruzados. La distinción entre estos tipos de primos es importante en sociedades en las que ego no puede casarse con un primo paralelo, pero donde se le permite o hasta obliga a casarse con un primo cruzado.
7. Lazo de la familia. Esta base de clasificación, llamada bifurcación, significa que los términos de parentesco usados para el lado materno de la familia son diferentes de los del lado paterno. En sociedades con este principio, el hermano de la madre sería designado con un término diferente al hermano del padre.

### **5.2.10 Relaciones de poder**

Weber (1946, p. 180), plantea que "el poder es la habilidad de los grupos o individuos para cumplir su voluntad en una acción común aun contra la resistencia de otros que están participando en esa acción". Por otra parte, Marx decía que en el capitalismo el poder está fundamentado en las relaciones económicas; Weber coincidía en parte con esta perspectiva, pero

argumentaba que provenía de otras fuentes como el rol, social, la fuerza física, las cualidades personales, etc. (Zapata y Rodríguez, 2008).

Morgan (1991, p. 145) señala al poder como el “medio a través del cual los conflictos de interés son resueltos en última instancia, donde en el poder influye quien lo ejerce, qué, cuándo y cómo”.

#### **5.2.10.1 Poder y conflicto**

Para Hall (1983, p. 127) cada relación social involucra poder. “Cuando el jefe le imparte órdenes a un subalterno para que haga algo o un profesor asigna una tarea, se está ejerciendo poder. Todo el tópico de la centralización involucra la distribución de poder”. El resultado del poder es el conflicto; el conflicto no es el resultado inevitable del poder. El resultado de la mayoría de los actos de poder es la anuencia, siendo el conflicto la excepción y no la regla. En consecuencia, el conflicto es crucial para las organizaciones, ya que afecta a los individuos involucrados y a toda la organización. Es a partir del conflicto donde se inician muchos de los cambios en la organización (Hall, 1983).

#### **5.2.10.2 La naturaleza del poder en las organizaciones**

Con el fin de preservar y mantener el statu quo, el poder y las relaciones de subordinación se hacen evidentes dentro de las organizaciones, estableciendo claramente la dominación del capital sobre el trabajo, del poder en las relaciones jefe-subordinado, es decir, de la influencia de la organización sobre las personas. En este contexto, las relaciones de subordinación son una constante del mundo organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008).

Perrow (1970) dice que las divisiones que hacen parte de una organización también tiene un poder que varía, de tal manera que los departamentos de ventas eran considerados como las unidades más poderosas en algunas organizaciones industriales, donde los miembros de otros departamentos los consideraban así y se comportaban acordes al hecho. Luego, las relaciones de poder entre dependencias constituyen una aproximación a la realidad organizacional.

#### **5.2.10.3 Clases de poder**

Posiblemente el mejor sistema de clasificación y el más utilizado sea el de Weber (1947), quien

establece una distinción básica entre poder y autoridad. Poder involucra fuerza o coerción, no es un factor importante como proceso interno en las organizaciones. La autoridad es una forma de poder que no implica fuerza, sino por el contrario, supone una “suspensión de juicio” por parte de sus receptores, para lograr que las directrices o las órdenes se cumplan porque se cree que deben cumplirse.

Weber (1947) hace una distinción entre clases de autoridad, desarrollando su tipología de autoridad tradicional, carismática y legal. La autoridad legal, es aquella encontrada en la mayoría de las relaciones de poder en las organizaciones, basada en la creencia de que quienes están en posiciones más altas tiene derecho a ejercer poder sobre sus subalternos. La autoridad carismática, nace de la devoción que se le tiene a un detentador específico de poder, de acuerdo con sus características personales, este tipo de autoridad se encuentra en organizaciones modernas, siendo aprovechada para ejercer un mejor liderazgo. La autoridad tradicional, se basa en el hecho de creer en el orden tradicional establecido, está ilustrada por las monarquías operativas, donde los fundadores o una figura dominante ejercen influencia sobre sus colaboradores.

#### **5.2.10.4 Fuentes y bases de poder**

Morgan (1991) argumenta que las fuentes de poder son ricas y variadas, proporcionando a aquellos que desean luchar en persecución de sus intereses muchas maneras de hacerlo, entre ellas la autoridad formal, control de recursos, la estructura organizacional, toma de decisiones, control de conocimiento e información, control de límites, capacidad de tratar con la incertidumbre, control de la tecnología, alianzas interpersonales y control “informal”, control de las contraorganizaciones, simbolismo y manipulación de las ideas, sexo y su control, entre otras, factores que definen el escenario de acción.

#### **5.2.10.5 Efectos de las relaciones de poder**

Para Hall (1983, p. 133), la consecuencia más frecuente de un acto de poder es el “acatamiento, que es menos dramático y más frecuente que el conflicto debido a la resistencia a un acto de poder”. Etzioni (1975), hizo del acatamiento el núcleo de su tipología, cuando hace referencia al compromiso alineado, calculado y moral por parte de los colaboradores a medida que se van

adaptando a las diferentes formas de poder utilizada, enfatizando en la mezcla de razones para el acatamiento (poder normativo, poder coercitivo); sus hallazgos sugieren que cuando las organizaciones están en condiciones de desarrollar un compromiso moral por parte de sus miembros, su participación con la organización es mayor, haciendo alusión a las organizaciones de voluntarios.

#### **5.2.10.6 Relaciones horizontales de poder**

Para Hall (1983, p. 137), "la dimensión vertical es sólo una parte de las relaciones de poder en las organizaciones. Las relaciones de poder entre los individuos y entre unidades horizontales se han estudiado de manera menos sistemática como componente de los sistemas de poder". Una manifestación de éstas son las relaciones interdepartamentales, entre la línea y la asesoría, y entre los profesionales y la organización. La expresión "relaciones horizontales de poder" tiene su justificación cuando las partes en relación tienen cantidades de poder exactamente iguales; tan pronto como una gana poder a expensas de otra se introduce un elemento vertical, pero el interés que se tiene son las relaciones entre unidades y personas, que tienen posiciones relativas básicamente laterales en las relaciones de poder.

#### **5.2.11 Liderazgo y estilos de dirección**

El liderazgo y los estilos de dirección reflejan la personalidad y las formas pensar, sentir y actuar que ejercen los directivos y a la vez influyen las relaciones interpersonales, como rasgos de personalidad formal que caracterizan comportamientos y modos de expresión en la cotidianidad, reflejadas por una conducta predominante. En este contexto, por lo general todas las directivas tienen una conducta específica que expresa diariamente en su comportamiento, y sirven de guía en nuestras actividades y pensamientos en sociedad (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 372).

Los modos de ser, los estilos y la personalidad dan cuenta de las grandes tendencias de pensamiento que se refleja en el comportamiento de las personas en las organizaciones (Zapata y Rodríguez, 2008).

##### **5.2.11.1 El contexto de la situación**

Para Schvarstein (1997, p. 44), "tiempo, lugar, personas, recurso, relaciones con el contexto, son factores que determinan la particular geografía de un grupo en una organización".

Es así como en el contexto organizacional se identifican diferentes formas de gestionar el talento humano, donde los directivos asumen determinadas actitudes, comportamientos, personalidad y posiciones que caracterizan la gestión del talento, de acuerdo a las representaciones colectivas e individuales, la cultura, mentalidad y pensamiento con la cual se identifica, las que dan identidad a la gestión organizacional, como los modos de ser, estilos de dirección y liderazgo de los dirigentes (Zapata y Rodríguez, 2008).

#### **5.2.11.2 Estilos de liderazgo**

El liderazgo "es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (Gibson, 1983, p. 212).

El estilo de liderazgo hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización, en direcciones apropiadas para el desempeño de sus deberes y la relación que tiene con la toma de decisiones (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 375). Los siguientes son los estilos de liderazgo identificados:

##### **5.2.11.2.1 Carismático**

Según Conger y Kanungo (1987), el liderazgo carismático se caracteriza por establecer atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias a las personas, al observar ciertos comportamientos. Se dirige hacia la identificación de aquellos comportamientos que diferencian las personas carismáticas, donde se identifican algunas características, entre ellas la autoconfianza, habilidad para articular la visión, sensibilidad al ambiente, comportamiento fuera de lo común, y se perciben como agentes de cambio.

##### **5.2.11.2.2 Tradicionales**

Según Gibson, et al. (1983, p. 193), los teóricos del liderazgo "han identificado algunos modelos conductistas, asimilándolos con los tradicionales". Los estilos de dirección y liderazgo tradicionales, buscan el logro de niveles de desempeño en áreas como la producción y la satisfacción, adoptando modelos conductistas, donde tratan de modificar la conducta personal de miembros de la organización que luego son expresados en el comportamiento organizacional.

### **5.2.11.2.3 Legales**

El estilo de liderazgo legal está muy relacionado con lo institucional, entendido éste como "el fenómeno social relacionado con los cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social, donde predomina un nivel de realidad social" (Schvarstein, 1997, p. 26).

De acuerdo con lo anterior, el estilo de liderazgo legal se ejercita bajo un ambiente normativo jurídico-cultural, donde la relación líder-seguidor está dirigida a preservar el statu quo, estableciendo normas en las relaciones interpersonales. El aspecto legal se refiere a las actividades, hechos y reglas prescritas por la ley o norma superior, o que estén de acuerdo con ella, sujetando las actividades y relaciones interpersonales a unos procedimientos de carácter impersonal (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 377).

### **5.2.11.2.4 Democráticos**

Debido a los diversos estilos de liderazgo en el ámbito organizacional, se han desarrollado estilos de liderazgo democráticos, donde se tiene en cuenta a los subordinados y/o seguidores en la toma de decisiones, fundamentados en factores situacionales o de contingencia. El modelo de contingencia de Fiedler (1978), refiere que el desempeño de los grupos depende de la vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el carácter favorable de la situación; el liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia.

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988), se enfoca en la disposición de los seguidores. El liderazgo exitoso se logra entonces, cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, dependiendo del nivel de preparación o madurez de los seguidores.

La teoría del intercambio líder-miembro de Graen, et al. (1975, 1978), es un modelo de liderazgo donde los líderes establecen una interacción especial en un pequeño grupo de sus dirigidos, teniendo en cuenta las presiones del tiempo.

La teoría trayectoria-meta es un modelo propuesto por House (1971, p. 321), que establece que la tarea del líder "es colaborar con sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar el apoyo adecuado de que sus metas sean compatibles con las de la organización".

Por último, el modelo líder-participación es el liderazgo más relacionado con el estilo democrático, donde se alterna el comportamiento del liderazgo, la participación, con la toma de decisiones. Desarrollado por Vroom y Yetton (1973), reconocieron que las estructuras de las tareas eran diferentes para actividades rutinarias y no rutinarias, estableciendo que el comportamiento en " liderazgo debe adaptarse a la estructura de la tarea. Es decir, proporciona conjunto de reglas para determinar las formas deseables de participación en la toma de decisiones.

#### **5.2.11.2.5 Tecnocráticos**

La tecnocracia, se refiere al estilo de liderazgo donde hay preponderancia del conocimiento de los técnicos o especialistas en la toma de decisiones de la organización. Según Mintzberg (1979), la burocracia mecánica se caracteriza por compartir las características de trabajo estandarizado, gran tamaño, ambientes estables y control por parte de algún cuerpo externo. La tecnocracia es una forma de burocracia mecánica, donde se hace énfasis en aspectos relacionados con el cómo hacer las cosas.

Los estilos de liderazgo tecnocráticos se caracterizan por hacer énfasis en técnicos y especialistas, que tienen un conocimiento profundo en las técnicas de las actividades propias para la toma de decisiones en la organización.

#### **5.2.11.2.6 Autocráticos**

De acuerdo con Gibson, et al. (1983, p. 190), los primeros modelos de liderazgo "tenían una orientación autocrática, donde el líder tomaba decisiones, daba órdenes a los subalternos, vigilaba su desempeño y efectuaba los ajustes necesarios". El autocrático se relaciona con el estilo de dirección o liderazgo en el que sólo una persona, el líder, tiene el poder absoluto, estando facultado para tomar decisiones en la organización.



Estos líderes basan su poder más en atributos de posición, que en capacidades personales, se enfocan siempre a las tareas, la producción y la productividad, donde su autoridad se manifiesta en el desempeño del cargo o puesto de trabajo. En este contexto, el líder fundamenta su autoridad en formas de poder que hacen referencia a lo coercitivo, poder que se basa en el temor, donde el seguidor percibe que si no hace caso de la orden del líder, se enfrenta a algún tipo de castigo, como una reprimenda social.

#### **5.2.11.2.7 Burocráticos**

Según Weber (1947), la burocracia es la forma de dirigir por medio de una estructura, donde se tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas.

El estilo de dirección burocrática se refiere a la manera como las reglas y normas claras, la definición de tareas y la disciplina organizacionales constituyen la guía para tomar decisiones e inciden en el desempeño de los colaboradores en la empresa (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 380).

#### **5.2.12 Subculturas**

Según Sainsaulieu (1977), la empresa es un entramado de subgrupos que conforman subculturas, debido a que poseen sus propios modos de representación, su propia relación con el trabajo y su manera de considerar la vida dentro de las organizaciones, y sus percepciones comunes de experiencias.

##### **5.2.12.1 Pública o privada**

Hay sociedades que separan la vida privada de la vida pública, estableciendo un rango de acción más amplio de la pública con respecto a la privada (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 383).

##### **5.2.12.2 Profesión o formación**

Corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las profesiones o de la formación (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 384).

### **5.2.12.3 Funcionales**

Corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las áreas funcionales, estructurando comportamientos y conductas que expresan la finalidad de las funciones establecidas, como la cultura de los miembros de producción, de los de marketing, etc. (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 386).

### **5.2.12.4 Jerarquías, estructuras, niveles**

Las subculturas donde predominan las jerarquías, las estructuras y los niveles, se constituyen en medios para alcanzar la efectividad de los objetivos organizacionales para ejercer el poder y la autoridad, a través de la posición (o cargo) y la capacidad (o habilidad) de las personas de dirigir a sus colaboradores (Gibson, et al., 1983).

### **5.2.12.5 Etnias y de raza**

En el ámbito organizacional, las categorías racial y étnica manifiestan el subsistema de relaciones propias de individuos, caracterizando por un lado el origen biológico y por otro, los antecedentes culturales de las colectividades y grupos que componen las organizaciones, dando identidad acerca de la procedencia de raza y etnia (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 388).

### **5.2.12.6 Religiones**

Geertz (1965, p.146), define la religión como un alivio a la ansiedad intensa que sienten las personas cuando están en los límites de sus capacidades analíticas y discernimientos morales.

### **5.2.12.7 Ideologías políticas**

La ideología, es un sistema de valores que implica ciertas ideas y sus aplicaciones derivadas (Abravanel, et al, 1992, p. 49).

#### **5.2.12.8 Actividad económica**

La actividad económica y los procesos productivos constituyen un factor importante como subcultura en la organización, donde generalmente se forman jergas propias de la actividad, procesos que relacionan actividades donde intervienen personas, las características de los productos, que forman cierta identidad al interior de la organización (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 390).

#### **5.2.12.9 Clases sociales**

Kerbo (1991), dice que en una sociedad estratificada (de capas o estratos) la desigualdad social está institucionalizada, queriendo decir que es parte de la estructura social y se difunde de generación en generación.

#### **5.2.12.10 Localización geográfica**

El análisis de las subculturas geográficas, hace referencia al origen y su localización geográfica de la cual provienen determinado número de colaboradores en la organización (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 391).

#### **5.2.12.11 Actitud frente al trabajo**

Los estudios hechos por Sainsaulieu (1973, 1977), establecen que se forman grupos en las organizaciones a partir del modo de entender la realidad, que están asociados a la actitud de los miembros con respecto al trabajo. Se refleja en la experiencia, el aprendizaje, el interés por una actividad o una tecnología.

#### **5.2.12.12 Tratamiento de las minorías**

Schvarstein (1977, p. 172) dice que “el tratamiento de las minorías es un poderoso indicador para saber que sucede en una organización”.

El establecimiento de las subculturas es una aproximación a la verdadera identidad en la organización, donde debido a la diversidad de subculturas analizadas se tiende a la identificación de algunas variables que configuran desde una dimensión temporal-espacial, la cultura organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 392).

### **5.2.13 La identidad organizacional**

Para poder tener identidad, una empresa debe permitir a su integrantes una visión común, es decir, tener la misma referencia cultural que debe ser elegida, interiorizada y reproducida y no impuesta por la autoridad y la manipulación (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 392).

#### **5.2.13.1 Identidad global**

Vargas Llosa (2000) analiza el impacto de la globalización, reconociendo que el argumento cultural contra la globalización es objetivo y verídico. Se refiere a las manifestaciones culturales como fiestas, vestidos, costumbres, ceremonias, ritos y creencias que en el pasado dieron a la humanidad su frondosa variedad folclórica y etnológica, que han ido desapareciendo.

Por su parte, Elliot (1948) predice que la humanidad del futuro vería un renacimiento de las culturas locales y regionales, profecía que pareció desde ese entonces bastante aventurada. Un renacimiento de las pequeñas culturas locales devolvería a la humanidad esa rica multiplicidad de comportamiento y expresiones, que a partir del siglo XVIII y XIX el Estado-nación aniquiló para crear las llamadas identidades culturales nacionales, forzando la imposición de una cultura dominante sobre otras más débiles que fueron abolidas de la vida oficial.

#### **5.2.13.2 Estudios realizados sobre cultura global**

La realización de investigaciones relacionadas con la cultura organizacional ha implicado recurrir a modelos que han sido desarrollados por diferentes investigadores en distintos ámbitos y en diversos campos del análisis cultural. Una descripción básica fue realizada por Francesco y Gold (1998), en su libro *International Organizational Behavior*; adicionalmente Hofstede y Bollinger (1987), *Las diferencias culturales en administración*, y Trompenaars (1994) *Surcando las ondas de la cultura*, son estudios sobre la cultura global.

#### **5.2.13.3 Desarrollo de la cultura organizacional en el mundo**

Como el origen del estudio de la cultura organizacional estuvo relacionado con la incidencia de los valores en los estilos de dirección, su máxima expresión se ve reflejada en el dinamismo y posicionamiento de la cultura empresarial japonesa y alemana, cuando luego de la Segunda Guerra Mundial se transformaron en poderosos imperios industriales a principios de los años 80,

con dominio de mercados internacionales, altas tasas de crecimiento económico y adecuado desarrollo social "lo que se explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional" (Zapata, 2000).

Para Aktouf (1988, p. 71), crear una cultura de empresa "no es 'inculcar' o crear valores; es permitir la libre expresión y la espontánea implicación del trabajador en los asuntos concernientes a su trabajo; en consecuencia, el clima organizacional resultante de esa realización individual y colectiva en el medio laboral será lo que podríamos llamar una cultura de empresa humanísticamente construida".

#### **5.2.13.4 Identidad nacional**

En Colombia, la división político-administrativa, regional, las subculturas y la diversidad cultural corresponden a "divisiones sociales en el pasado, en la medida en que allí se ubicaba una sociedad de dimensiones variables, que encontraban allí sus límites y su razón de ser. Estas divisiones corresponden a los poblados, ciudades, cantones, provincias y regiones. De otra parte, cada división posee sus propias costumbres, sus fiestas, sus canciones, sus mitos, sus imágenes que hablan de cosas que no son propiamente las mismas de la región vecina. Sirven para forjar su propia identidad, diferenciándose de los demás" (Zambrano, 1990, p.147).

Las características geográficas y culturales de Colombia son una manifestación de la diversidad en las interacciones sociales de la sociedad colombiana (Gaviria, 2000). Por lo anterior, en Colombia se han generado diferentes contextos de cultura organizacional en las empresas, volviendo complejo el estudio de su cultura empresarial. Es importante tener en cuenta que Colombia es una mezcla heterogénea de modelos en lo que se refiere a culturas organizacionales, regionales y extranjeras, sobre todo norteamericanas, que fueron creadas y desarrolladas en el extranjero para ser adaptados a la cultura empresarial colombiana, sin que hasta el momento den resultados adecuados en las organizaciones (Zapata y Rodríguez, 2008), pues las características de la sociedad colombiana son complejas y varían de región a región lo que hace difícil las adaptaciones.

### **5.2.13.5 La identidad organizacional**

"Identidad es el sistema de características desarrolladas por la empresa que proporciona una representación específica, estable y coherente de la misma. Constituye el significado profundo de la cultura. El núcleo de ella está constituido por las representaciones conscientes e inconscientes que el personal se forma de su empresa y de la vida organizacional, proporciona un sustrato a los fenómenos culturales y tiene en cuenta las dimensiones ideológicas y psíquicas que se dan en el seno de la empresa" (García de la Torre, 2000, p.22).

### **5.2.13.6 Identidad individual**

La identidad constituye el aspecto central de la cultura. Desde el punto de vista de la ontología se ha insistido en el rol determinante que lleva a los principios fundadores, es decir, a la ontología personal, institucional y social (Zapata y Rodríguez, 2008). De acuerdo con Malraux (1934), "el hombre es lo que hace", muestra la relación directa entre el hacer y el ser, donde la identificación de ese hacer y ese ser, es lo que origina la identidad individual. En este contexto, desde la perspectiva ontológica son cuatro las dimensiones de la identidad individual: las relaciones consigo mismo, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado (Gusdorf, 1984).

Como lo afirman Zapata y Rodríguez (2008), en el ámbito organizacional, se expresa mediante la manifestación o influencia de personas líderes en el ámbito personal, grupal y organizacional, que reflejan confianza y carisma en sus compañeros (por lo general, los jefes de sección), esto se evidencia en las relaciones interpersonales y el desempeño de sus funciones para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para este estudio, de acuerdo a la interacción y ajustes tanto de las variables planteadas por Zapata y Rodríguez (2008), como los requisitos del estándar, se estableció que el estudio se desarrollaría, con siete de los componentes del modelo de cultura organizacional planteado por los autores mencionados, que son: Historia, Proyecto Institucional, Habla, lengua y lenguaje, Relaciones Interpersonales, Relaciones de poder, Liderazgo y Estilos de dirección, Subculturas e Identidad. La selección de las dimensiones que constituyen el marco categorial de cultura organizacional del proyecto fue determinada teniendo en cuenta los elementos de encuentro entre el estándar y el modelo de análisis de cultura organizacional, proceso que fue justificado en el

apartado Introducción de este documento.

### **5.3. En relación a Certificación de Calidad**

#### **5.3.1. Calidad**

Para comprender el concepto de certificación de calidad, inicialmente se aborda el concepto de calidad desde el punto de vista de algunos de los más reconocidos autores en la materia, Ishikawa (1986, p. 40), quien asegura que "practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Luego, se entiende la calidad como el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido". Para Ishikawa (1986, p. 41) calidad quiere decir "calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos; su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones".

Deming, "el padre de la calidad", aseguraba que la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua (Walton, 1990).

Juran (1986) define la calidad como adecuación para el uso, lo utiliza en un contexto en el cual la opinión del usuario, es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. Teniendo en cuenta lo planteado, Juran encuentra la forma de mostrar algunos de los muchos usos y usuarios, lo hace por medio de la espiral del progreso de la calidad que muestra una secuencia típica de actividades para poner un producto en el mercado. En las grandes se departamentalizan esas actividades, como resultado cada departamento realiza un proceso operativo, produce un producto y suministra dicho producto a otros departamentos o a clientes. Esos departamentos receptores pueden ser considerados "clientes" que reciben los productos procedentes de los departamentos proveedores (Juran, 1990).

Por su parte, W. Ouchi (1982) afirma que la calidad es la esencia de todas nuestras operaciones. Básicamente se evidencia en los productos, aunque el concepto se aplica también al equipo directivo de la empresa, a sus instalaciones y a su ubicación estratégica.

Falconi (1994) argumenta que un producto o servicio de calidad es aquél que atiende perfectamente, de manera confiable, de manera accesible, de manera segura y con la programación adecuada las necesidades del cliente.

De otro lado, Crosby (1979 en James, 1997) plantea los cinco absolutos de la calidad, cuya filosofía fundamental, "es una mentalidad de conformidad, que queda interrumpida si el diseño del producto o servicio es incorrecto, o no sirve con eficacia a las necesidades del cliente" (pp. 53-54).

La norma UNE-EN ISO 9000, el término calidad debe entenderse como el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente. (Alcalde, 2013, p. 7)

La evolución del concepto de la calidad ha incorporado nuevos aspectos hasta conformar una aproximación integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la responsabilidad social. La calidad en la gestión de las organizaciones puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir, obtener resultados sostenibles con tendencias crecientes. Es así como han surgido los modelos de calidad, buscando enfocar esa gestión de la calidad hacia la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

### **5.3.2. Gestión de la Calidad**

La GCT es "una forma global de mejorar la eficacia y flexibilidad de un negocio". Esencialmente, la GCT necesita una revolución, una revolución cultural en la forma de hacer las cosas en una organización (Oakland, 1990 en James, 1997, p. 32).



GCT es el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas. GCT afecta a cada persona en una organización y se cree que para que sea competitiva y, por lo tanto, próspera, las filosofías, principios y prácticas de la GCT deben ser aceptadas por todos Atkinson (1990 en James, 1997, p. 32).

Adicionalmente, Atkinson (1990 en James, 1997, p. 37) afirma que:

No tiene mucho sentido hablar de una aproximación conjunta para la aplicación de mejoras en toda la compañía a través de la GCT, cuando se hace tan poco esfuerzo para asegurar que el empuje se base en una total participación de la compañía desmoralizada por una estricta demarcación entre funciones y departamentos”. Ésta parece ser una exacta descripción del estado de muchas organizaciones antes de intervenir la gestión de la calidad. Por lo tanto, es necesario asegurar que la GCT es comunicada y que el personal asume la posesión de su rol para asegurar un esfuerzo de equipo o un compromiso total de la empresa. Es necesario un proceso de formación, específicamente para los recién llegados, para que la cultura de la compañía esté presente desde el principio. No debe olvidarse que el personal necesita permanecer motivado a través de las acciones de la dirección. El entorno de equipo es necesario para utilizar la comunicación abierta y solventar los problemas colectivos.

Teniendo en cuenta el carácter de la organización objeto de estudio, conviene hacer referencia a la Calidad en la Educación Superior.

### **5.3.3. Calidad en la Educación Superior**

Uno de los antecedentes sobre Calidad en la Educación Superior que resulta fundamental señalar es la RUDECOLOMBIA (Red de Universidades Estatales de Colombia), donde confluyen esfuerzos de recursos humanos y financieros para organizar el primer Doctorado de estas instituciones educativas; dicha red fue creada en Junio de 1996 y agrupa a las universidades de Atlántico, Cartagena, Cauca, Magdalena, Nariño, Quindío, Tolima, Tecnológica de Pereira, Pedagógica y Tecnológica de Colombia. RUDECOLOMBIA y el Doctorado en Ciencias de la Educación, forman investigadores con autonomía intelectual para comprender, teorizar e intervenir los factores de las culturas socio-educativas, desde la perspectiva del trabajo en red en el contexto internacional y la construcción de nación desde la región (Ministerio de Educación, 2010).

RUDECOLOMBIA y la Universidad de Cartagena (2010) presentaron datos extraídos sobre el estudio de caracterización de los desarrollos y prospectivas de los Doctorados en Colombia, esfuerzo que adelantaron en su momento el Consejo Nacional de Acreditación y Colciencias, para desde ahí proponer lineamientos sobre la acreditación de alta calidad. La tabla 2, muestra la tendencia en relación a la formación doctoral hasta el año 2007:

| Área del Conocimiento             | No. Doctores Graduados |           |           |           |           |           |           |            |            |            |            |
|-----------------------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
|                                   | Antes                  | 2.000     | 2.001     | 2.002     | 2.003     | 2.004     | 2.005     | 2.006      | 2.007      | Total      | %          |
| Ciencias Naturales y Matemáticas  | 58                     | 16        | 18        | 27        | 32        | 23        | 25        | 36         | 41         | 276        | 47,3       |
| Ingeniería, Arquitectura y Afines | 4                      | 3         | 2         | 4         | 2         | 14        | 8         | 23         | 13         | 73         | 12,5       |
| Filosofía y Teología              | 25                     | 4         | 4         | 5         | 4         | 3         | 7         | 4          | 5          | 61         | 10,4       |
| Ciencias de la Educación          | 0                      | 0         | 2         | 3         | 4         | 6         | 10        | 18         | 11         | 54         | 9,2        |
| Agronomía, Veterinaria y Afines   | 0                      | 0         | 4         | 5         | 6         | 9         | 3         | 8          | 8          | 43         | 7,4        |
| Ciencias Sociales y Humanas       | 0                      | 0         | 0         | 1         | 1         | 3         | 1         | 15         | 14         | 35         | 6,0        |
| Ciencias de la Salud              | 1                      | 3         | 2         | 1         | 3         | 3         | 4         | 3          | 9          | 29         | 5,0        |
| Derecho                           | 0                      | 0         | 0         | 0         | 0         | 2         | 4         | 0          | 1          | 7          | 1,2        |
| Economía, Administración y Afines | 0                      | 0         | 0         | 0         | 3         | 1         | 1         | 1          | 0          | 6          | 1,0        |
| <b>Total</b>                      | <b>88</b>              | <b>26</b> | <b>32</b> | <b>46</b> | <b>55</b> | <b>64</b> | <b>63</b> | <b>108</b> | <b>102</b> | <b>584</b> | <b>100</b> |

Fuente: C.N.A. 2008 Lineamientos Acreditación de Alta Calidad Maestrías y Doctorados.

Tabla 2. Tendencia formación doctoral en Colombia al año 2007

Fuente: RUDECOLOMBIA, 2010

Como se aprecia, los datos obtenidos evidencian el interés por hacer explícita la necesidad de formación de profesionales del más alto nivel en aras de contribuir a la calidad de la educación superior.

El concepto de calidad aplicado al servicio público de la Educación Superior, hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un Programa Académico específico, o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución, o en ese programa académico se presta dicho servicio y el nivel óptimo que corresponde a su naturaleza (Tovar, et al., 2002, p.69).

En este marco se puede resaltar el planteamiento del Movimiento Pedagógico y Social por una Educación de Calidad: Hacia un Gran Acuerdo Nacional (2011 en Vivas 2012, pp.1-2) que plantea:

...como centro de la escena actual el hecho de aumentar los estándares de calidad educativa como requisito fundamental para la construcción de una sociedad que brinde mayores oportunidades de inclusión en la vida económica y social del país. El reto de todos los actores comprometidos con el proceso consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad educativa del país y a la disminución de su desigual distribución en las regiones.

Por educación de calidad se entiende una educación que forme de manera integral a las personas y que no concentre exclusivamente en su dimensión académica; una educación que asuma fines y contenidos pertinentes a nivel social, contextual e individual; que priorice el desarrollo de los procesos para pensar, interpretar y convivir; y que contribuya a disminuir las inequidades de género, clase social y región, tan frecuentes en nuestro país.

La UNESCO (2007) plantea un concepto amplio de calidad de la educación, desde un enfoque de derechos, que comprende cuatro dimensiones estrechamente relacionadas entre sí, el cual intenta ir más allá de la tradicional manera de evaluar la calidad de la educación desde un enfoque casi exclusivo de la eficiencia y la eficacia, incluyendo, dentro de la calidad, otros aspectos tales como la equidad, la pertinencia y la relevancia.

En 2012, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) planteó que el panorama educativo global ha cambiado velozmente en los últimos años, impulsado por dos fenómenos principales el fortalecimiento de la economía del conocimiento, que conlleva una apuesta por la educación de calidad y en segundo lugar el crecimiento exponencial en el mundo, de la cobertura en Educación Superior (Sistema Universitario Estatal, 2012).

Con el propósito de lograr una Educación Superior de Calidad, el Ministerio de Educación Nacional estableció mecanismos que permiten evaluar la calidad de las Instituciones universitarias; el Sistema de Gestión de la Calidad para las instituciones universitarias es el mecanismo, que define los niveles de calidad a nivel nacional. A través de este sistema, se puede evidenciar si un determinado programa académico cumple con los requisitos necesarios para poder funcionar, así mismo, si una institución cuenta con criterios de calidad que la diferencian de otra institución de la misma categoría (Universidad del Valle, 2012). En la siguiente gráfica se representa el modelo de calidad para las instituciones universitarias:

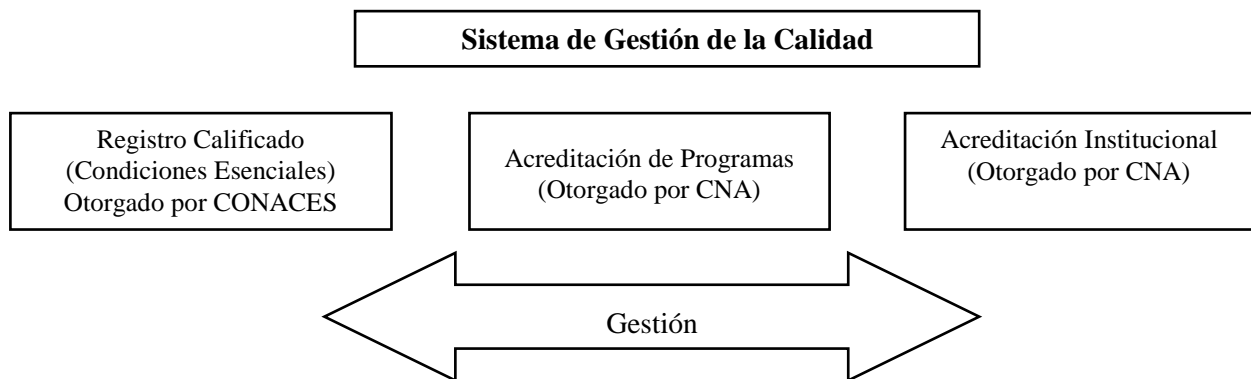


Figura 3. Modelo de calidad para instituciones universitarias

Fuente: Plan de Implantación del Sistema de Gestión Integral de Calidad - GICUV, Universidad del Valle, 2012

- Registro Calificado, otorgado por CONACES, hace referencia a la evaluación obligatoria de los requisitos básicos para la creación y funcionamiento de programas y a la existencia de condiciones y recursos con los que se deben contar para justificar su naturaleza académica y cumplir adecuadamente las demandas sociales.
- Acreditación de Programas, de carácter voluntario, contempla una fase de autoevaluación, otra de evaluación externa realizada por pares académicos y una final de evaluación – síntesis realizada por el Consejo Nacional de Acreditación–. La Acreditación, busca determinar si un programa cumple las exigencias de alta calidad establecidas por las comunidades académicas de la respectiva profesión o disciplina, junto a la coherencia con la naturaleza y los fines de la institución, en relación con unos óptimos de calidad que define el modelo del CNA.
- Acreditación Institucional, se inicia con una autoevaluación, que se complementa con una visita de pares externos. Para optar por este tipo de acreditación es necesario cumplir una serie de condiciones iniciales, entre ellas se cuentan el tener un mínimo de cinco (5) programas acreditados en distintas áreas del conocimiento. La evaluación de la calidad en este nivel, se concentra en las instituciones como un todo, así como en sus capacidades de gestión y en el cumplimiento de su misión e impacto social.
- Gestión, corresponde al manejo eficiente y eficaz de los recursos con los que cuenta la institución universitaria para prestar el servicio y cumplir con los objetivos misionales.

En cuantos a estadísticas más recientes a las presentadas en las líneas anteriores, se puede hacer referencia al impacto de las certificaciones de calidad en la Educación Superior, es así como Melo, Ramos y Hernández (2014) explican que de acuerdo con la Ley 30 de 1992, la educación superior a nivel de pregrado está compuesta por tres niveles de formación, que corresponden al técnico, al tecnológico y al profesional, en tal sentido los programas académicos para estos tres niveles son ofrecidos por instituciones técnicas profesionales, instituciones universitarias o escuelas tecnológicas y universidades. En general, las modalidades de enseñanza ofrecidas son de tipo presencial, aunque algunas instituciones también ofrecen programas bajo la modalidad de educación a distancia. Para examinar la situación de la educación superior en el país, en esta sección se describe el comportamiento de los principales indicadores del sector, como son el de cobertura y número de matriculados, el número de instituciones y programas, el nivel de

formación de los docentes, las tasas de deserción, la financiación de las instituciones educativas públicas y los resultados de logro académico.

En relación a cobertura, es importante resaltar la prioridad que desde los años treinta del siglo pasado se otorgó a la educación superior con el fin de responder al proceso de urbanización y a las necesidades de desarrollo del país. A pesar del esfuerzo de varios gobiernos por ampliar el acceso de la población a este nivel de formación académica, la tasa de cobertura apenas ascendió de 3,9% en 1970 a 8,9% en 1980 y a 13,4% en 1990. Durante los últimos 20 años, el acceso a la educación superior aumentó a un mayor ritmo, lo que se tradujo en una tasa de cobertura bruta de 24,0% en el año 2000 y de 42,4% al final de 2012. La población matriculada a nivel de pregrado ascendió de 487.448 estudiantes en 1990 a 1.841.282 en 2012, lo que significó una ampliación de los cupos cercana a 278%. Vale la pena señalar que gran parte del aumento reciente del número de matriculados tiene origen en la expansión de cupos para educación técnica y tecnológica que pasaron de 183.319 en 2002 a 622.746 en 2012. Este incremento refleja la política de educación superior durante la última década, la cual dio prioridad a este tipo de formación. En efecto, mientras la tasa de cobertura en educación técnica y tecnológica ascendió de 4,8% en 2002 a 14,3% en 2012, en el nivel profesional esta tasa aumentó de 19,6% en el primer año a 28,1% en el último (Tabla 3):

**Cuadro 1: Matricula y tasa bruta de cobertura educación superior a nivel de pregrado**

|                   | Matricula |            |                      |            | Tasa Bruta de Cobertura*<br>% |         |                      |       |
|-------------------|-----------|------------|----------------------|------------|-------------------------------|---------|----------------------|-------|
|                   | Profes.   | Part.<br>% | Técnica y<br>Tecnol. | Part.<br>% | Total                         | Profes. | Técnica y<br>Tecnol. | Total |
| 2002              | 754.570   | 80,5       | 183.319              | 19,5       | 937.889                       | 19,6    | 4,8                  | 24,4  |
| 2003              | 781.403   | 78,4       | 215.285              | 21,6       | 996.688                       | 20,1    | 5,5                  | 25,6  |
| 2004              | 799.808   | 75,2       | 263.375              | 24,8       | 1.063.183                     | 20,3    | 6,7                  | 27,0  |
| 2005              | 842.482   | 74,0       | 295.290              | 26,0       | 1.137.772                     | 21,1    | 7,4                  | 28,4  |
| 2006              | 872.902   | 71,6       | 347.052              | 28,4       | 1.219.954                     | 21,5    | 8,5                  | 30,0  |
| 2007              | 911.701   | 69,8       | 394.819              | 30,2       | 1.306.520                     | 22,1    | 9,6                  | 31,7  |
| 2008              | 961.985   | 67,5       | 462.646              | 32,5       | 1.424.631                     | 23,0    | 11,1                 | 34,1  |
| 2009              | 1.011.021 | 67,7       | 482.505              | 32,3       | 1.493.525                     | 23,9    | 11,4                 | 35,3  |
| 2010              | 1.045.570 | 65,8       | 542.358              | 34,2       | 1.587.928                     | 24,4    | 12,7                 | 37,1  |
| 2011              | 1.159.335 | 65,8       | 603.145              | 34,2       | 1.762.480                     | 26,8    | 14,0                 | 40,8  |
| 2012 <sup>P</sup> | 1.218.536 | 66,2       | 622.746              | 33,8       | 1.841.282                     | 28,1    | 14,3                 | 42,4  |

\*Calculada con base en información del Censo de 2005.

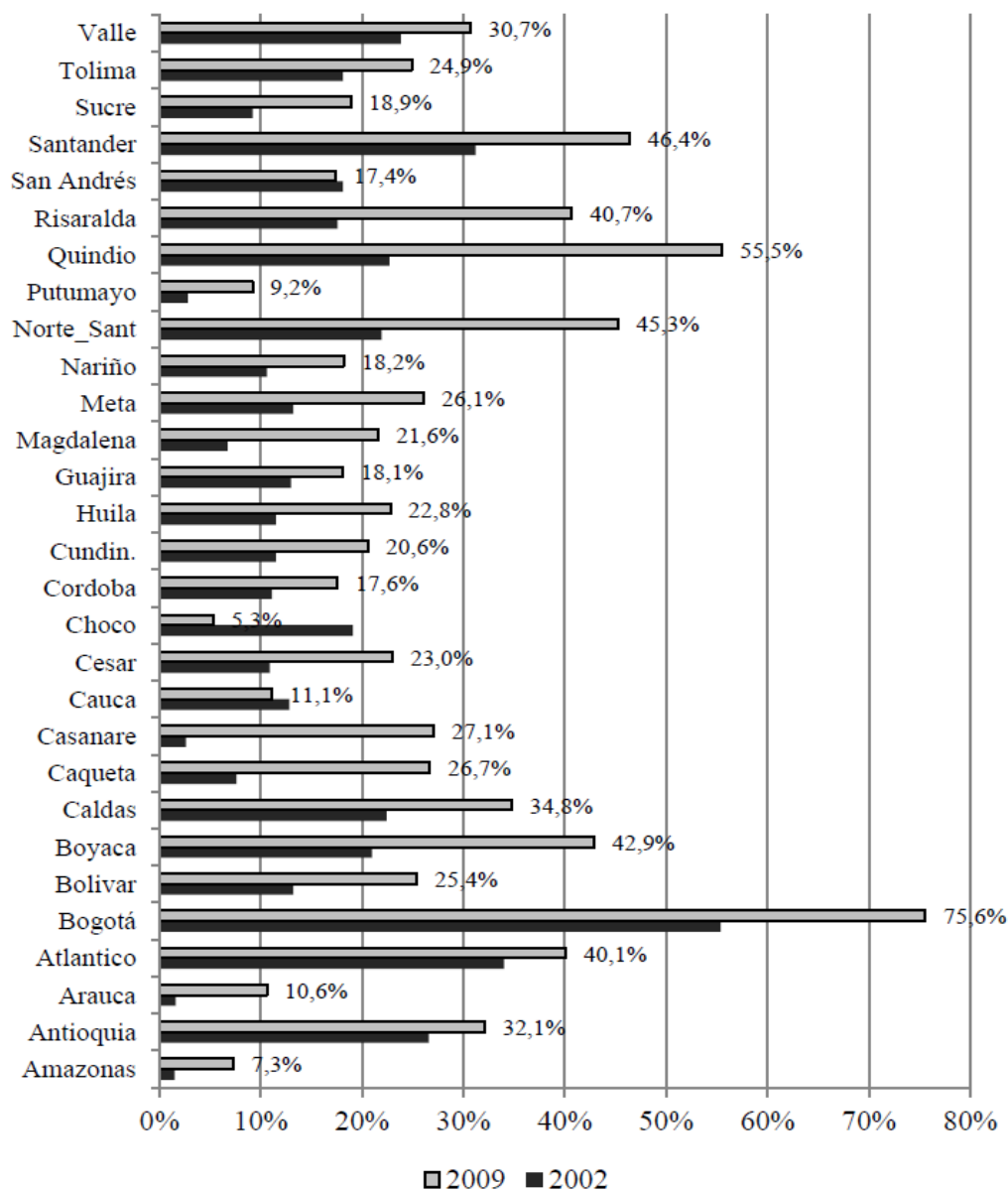
P: preliminar

Fuente: MEN - SNIES, DANE.

Tabla 3. Matricula y tasa bruta de cobertura educación superior a nivel de pregrado  
Fuente: Melo, Ramos y Hernández (2014)

Cuando se examinan las tasas de cobertura por regiones, se observa una gran heterogeneidad. Así, para el año 2009, mientras la tasa de cobertura de Bogotá fue de 75,6% y la de Quindío de 55,5%, departamentos como Chocó, Amazonas y Putumayo registraron tasas inferiores al 10% (Gráfica 10).

**Gráfico 1:** Tasa bruta de cobertura educación superior: 2002 y 2009



Fuente: MEN.

Gráfica 10. Tasa bruta de cobertura Educación Superior en Colombia 2002-2009  
Fuente: Melo, et al (2014)

Durante la última década la cobertura en el tercer nivel de enseñanza, como ya se mencionó registra un avance importante, especialmente por los esfuerzos realizados en educación técnica y tecnológica. No obstante, desde una perspectiva internacional, la tasa de cobertura de Colombia es relativamente baja cuando se compara con países desarrollados como Estados Unidos, Finlandia, España, Nueva Zelandia, Australia, Noruega y con un grupo de países latinoamericanos como Argentina, Chile, Cuba, Uruguay y Puerto Rico, cuyas tasas de cobertura superan el 60%.

Para atender la demanda por servicios de educación superior, en el año 2012 el país contaba con 288 instituciones, de las cuales 81 corresponden a universidades, 120 a instituciones universitarias, 50 a instituciones tecnológicas y 37 a instituciones técnicas. Del total de entidades, 61 son oficiales, 208 privadas y 19 de régimen especial<sup>9</sup>. Durante los últimos años, el número de instituciones universitarias fue el que más cambios registró al ascender de 82 en el año 2000 a 120 en el 2012. En este mismo periodo, el número de universidades aumentó en ocho y el de las instituciones tecnológicas en tres. El número de instituciones técnicas, por el contrario, disminuyó en siete (Tabla 4).

**Cuadro 3:** Instituciones de Educación Superior

| <b>Año</b> | <b>Instituciones Técnicas</b> | <b>Instituciones Tecnológicas</b> | <b>Instituciones Universitarias</b> | <b>Universidades</b> | <b>Total</b> |
|------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------|
| 2000       | 44                            | 47                                | 82                                  | 73                   | 246          |
| 2001       | 44                            | 49                                | 94                                  | 73                   | 260          |
| 2002       | 43                            | 47                                | 104                                 | 73                   | 267          |
| 2003       | 42                            | 49                                | 110                                 | 80                   | 281          |
| 2004       | 42                            | 48                                | 106                                 | 80                   | 276          |
| 2005       | 41                            | 50                                | 106                                 | 80                   | 277          |
| 2006       | 41                            | 49                                | 105                                 | 80                   | 275          |
| 2007       | 42                            | 51                                | 106                                 | 80                   | 279          |
| 2008       | 42                            | 53                                | 109                                 | 80                   | 284          |
| 2009       | 42                            | 55                                | 113                                 | 80                   | 290          |
| 2010       | 42                            | 55                                | 115                                 | 80                   | 292          |
| 2011       | 39                            | 54                                | 115                                 | 80                   | 288          |
| 2012       | 37                            | 50                                | 120                                 | 81                   | 288          |

Fuente: MEN - SNIES. DANE.

Tabla 4. Instituciones de Educación Superior  
Fuente: Melo, et al (2014)



Para el año 2012, las instituciones de educación superior ofrecieron 5.834 programas de pregrado, de los cuales 766 son técnicos profesionales, 1.596 tecnológicos y 3.472 profesionales. También se ofrecieron 3.990 programas de posgrado, de los cuales 2.883 corresponden a especializaciones, 968 a maestrías y 139 a doctorados. Vale la pena resaltar que del total de programas académicos, solo 798 (8,1%) están acreditados con alto nivel de calidad. De estos programas, 23 corresponden al nivel técnico profesional, 63 al tecnológico, 677 al universitario y 35 al de posgrado (dos de especialización, 26 de maestría y siete de doctorado). Por áreas de conocimiento, el 33,7% de los programas acreditados con alto nivel de calidad corresponden a ingeniería, arquitectura y urbanismo, el 18,3% a ciencias sociales y humanas, el 14,7% a economía y carreras afines, el 11,2% a ciencias de la salud, el 9,4% a ciencias de la educación y el 12,8% restante a programas de agronomía, veterinaria y afines, matemáticas, ciencias naturales y bellas artes.

Desde el año 2004, a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, se han realizado pruebas para evaluar el logro académico en los diferentes programas de educación superior, las cuales, mediante la Ley 1324 de 2009, adquirieron carácter obligatorio para obtener el título de pregrado. Antes del año 2009, las pruebas consistían en la evaluación de competencias específicas para diferentes programas y áreas de conocimiento y su presentación era voluntaria. A partir de ese año, el ICFES empezó a realizar pruebas genéricas “para evaluar competencias comunes y básicas para el ejercicio de cualquier profesión”. Inicialmente se evaluó comprensión de lectura y conocimiento del idioma inglés. A partir del segundo semestre de 2011 se amplió a cuatro el número de pruebas genéricas, incluyendo razonamiento cuantitativo, lectura crítica, escritura e inglés.

Las pruebas genéricas tienen como objetivo evaluar habilidades comunes de los estudiantes, que son “relevantes para los logros universitarios y para el trabajo de los egresados” (ICFES, 2011 en Melo, et al, 2014). Para la presentación de los resultados, el ICFES estableció *grupos de referencia*, los cuales reúnen programas académicos afines, diferenciando los niveles universitario, técnico y tecnológico.

Por su naturaleza, las pruebas de competencias específicas solo permiten comparaciones al interior de cada área del conocimiento, lo que impide la evaluación de los resultados de logro entre programas. Esta limitación desaparece con las pruebas genéricas, las cuales, como se mencionó, permiten evaluar habilidades comunes de los estudiantes de diferentes instituciones y programas. Por esta razón, para el ejercicio empírico que se presenta en este documento se utilizan los resultados de las pruebas genéricas, realizadas durante el segundo semestre de 2011.

Para hacer comparables los datos históricos de los resultados de las pruebas de conocimiento de los diferentes programas, el ICFES para el periodo 2004-2009 normalizó el puntaje total en todos los exámenes a una media de 100 y una desviación estándar de 10, preservando para los diferentes años los parámetros de la población evaluada en 2007 (ICFES, 2011 en Melo, et al, 2014). Es importante advertir que esta normalización solo permite hacer comparaciones por programas académicos a través del tiempo, pero no entre ellos. De otro lado, los resultados de las pruebas genéricas que se vienen aplicando recientemente, permiten comparaciones entre áreas del conocimiento. En particular, los resultados de 2012, que se presentan en la Tabla 7, indican que los programas de medicina y economía obtienen en general los mejores puntajes en razonamiento cuantitativo, lectura crítica, escritura e inglés. Por su parte, los programas de humanidades se destacan en escritura, lectura crítica e inglés y los de ingeniería en razonamiento cuantitativo.

**Cuadro 7: Resultados pruebas genéricas Saber Pro: 2012**

| Grupo de Referencia          | Razonamiento Cuantitativo | Lectura Crítica | Escritura | Inglés |
|------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------|--------|
| Administración y Afines      | 9,9                       | 9,9             | 10,2      | 10,2   |
| Arquitectura y Urbanismo     | 10,1                      | 10,1            | 10,1      | 10,6   |
| Bellas Artes y Diseño        | 10,0                      | 10,3            | 10,2      | 11,3   |
| Ciencias Agropecuarias       | 10,1                      | 9,9             | 10,0      | 10,1   |
| Ciencias Militares y Navales | 10,1                      | 9,7             | 10,1      | 10,4   |
| Ciencias Naturales y Exactas | 10,6                      | 10,4            | 10,4      | 10,9   |
| Ciencias Sociales            | 9,8                       | 10,2            | 10,7      | 10,5   |
| Com., Perid. y Publicidad    | 9,8                       | 10,2            | 10,5      | 10,8   |
| Contaduría y Afines          | 9,9                       | 9,8             | 10,0      | 9,7    |
| Derecho                      | 9,8                       | 10,1            | 10,5      | 10,1   |
| Economía                     | 10,7                      | 10,5            | 10,7      | 11,0   |
| Educación – Todas            | 9,5                       | 9,7             | 10,1      | 9,9    |
| Enfermería                   | 9,7                       | 9,8             | 10,1      | 9,8    |
| Humanidades                  | 9,9                       | 10,5            | 10,9      | 11,0   |
| Ingeniería                   | 10,6                      | 10,2            | 10,2      | 10,6   |
| Medicina                     | 10,5                      | 10,6            | 10,4      | 11,1   |
| Psicología                   | 9,6                       | 10,1            | 10,4      | 10,1   |
| Salud                        | 9,7                       | 9,8             | 10,0      | 9,9    |

Fuente: ICFES, Resultados Agregados, Competencias Genéricas

**Tabla 5. Resultados pruebas genéricas Saber Pro 2012**

Fuente: Melo, et al (2014)

A nivel internacional, el *SCImago Research Group* realiza una clasificación de la producción científica para las instituciones que han publicado al menos 100 documentos científicos en la base de datos bibliográfica conocida como *SCOPUS*. La clasificación incluye 4.300 instituciones de todo el mundo, de las cuales 130 corresponden a Colombia. El indicador se calcula tanto a nivel mundial, como para Iberoamérica y para cada país, teniendo en cuenta el número de documentos publicados en revistas indexadas en *SCOPUS*. El indicador para el periodo 2007-2011 muestra que a nivel de Iberoamérica, la primera institución es la Universidad de São Paulo de Brasil con 47.837 publicaciones, la segunda es la Universidad Nacional Autónoma de México, con 19.349 publicaciones y la tercera la Universidad de Barcelona con 16.914 publicaciones. En esta lista la primera institución colombiana es la Universidad Nacional de Colombia, en el puesto 41, con 5.112 publicaciones, seguida por la Universidad de Antioquia, en el puesto 77, con 2.721 publicaciones y por la Universidad de los Andes, en el puesto 92, con 2.049 publicaciones

(Cuadro 5).

**Cuadro 8:** Clasificación de Instituciones por número de publicaciones indexadas en *SCOPUS*: 2007-2011

| <i>Ranking IBE</i> | <i>Ranking Colombia</i> | Institución                                  | Indicador |
|--------------------|-------------------------|--|-----------|
| 1                  |                         | Universidade de São Paulo, BRA               | 47.837    |
| 2                  |                         | Universidad Nacional Autónoma de México, MEX | 19.349    |
| 3                  |                         | Universitat de Barcelona, ESP                | 16.914    |
| 4                  |                         | Universidade Estadual de Campinas, BRA       | 16.885    |
| 5                  |                         | Universidade Estadual Paulista, BRA          | 16.810    |
| 6                  |                         | Universidade Federal do Rio de Janeiro, BRA  | 14.702    |
| 7                  |                         | Universitat Autònoma de Barcelona, ESP       | 14.576    |
| 8                  |                         | Universidad Complutense de Madrid, ESP       | 14.351    |
| ...                | ...                     | ...  | ...       |
| 41                 | 1                       | Universidad Nacional de Colombia, COL        | 5.112     |
| 77                 | 2                       | Universidad de Antioquia, COL                | 2.721     |
| 92                 | 3                       | Universidad de los Andes, Colombia COL       | 2.049     |
| 113                | 4                       | Universidad del Valle, COL                   | 1.521     |
| 137                | 5                       | Pontificia Universidad Javeriana, COL        | 1.139     |
| 149                | 6                       | Universidad Industrial de Santander, COL     | 1.006     |
| 195                | 7                       | Universidad del Rosario, COL                 | 594       |
| 221                | 8                       | Universidad Pontificia Bolivariana, COL      | 442       |
| 240                | 9                       | Universidad del Norte, COL                   | 376       |
| 252                | 10                      | Universidad del Cauca, COL                   | 330       |
| 254                | 11                      | Universidad Tecnológica, de Pereira COL      | 320       |
| 268                | 12                      | Universidad de Caldas, COL                   | 286       |

Fuente: *SCImago Research Group*

Cuadro 5. Clasificación de instituciones por número de publicaciones indexadas en SCOPUS 2007-2011

Fuente: Melo, et al (2014)

#### **5.3.4. Certificación y Acreditación**

Hoy en día, en cuanto a la calidad en la educación aparecen dos conceptos de gran incidencia, Certificación de Calidad y Acreditación de Calidad, en tal sentido a continuación se presentan las definiciones de dichos términos:

El ICONTEC (s.f.) define la certificación o evaluación de la conformidad como la actividad que respalda que una organización, producto, proceso o servicio cumple con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas. Además de esta norma general, existen certificaciones que atienden las necesidades específicas de sectores, entre estos, el educativo, automotriz o las certificaciones relacionadas con la calidad del servicio en distintos tipos de establecimientos turísticos o en pequeños comercios evidenciando cómo el sector de servicios cada vez hace un uso más extensivo de las ventajas de la certificación.

Cantú (2011) plantea que:

la certificación y la acreditación son dos conceptos distintos que no deben confundirse ni mucho menos usarse como sinónimos. La certificación puede considerarse como el reconocimiento formal por parte de otros del sistema de administración de la calidad. (p. 216)

De otro lado, la acreditación se refiere al reconocimiento formal por una entidad especializada (el organismo acreditador) que los organismos certificadores son competentes en el conocimiento y aplicación de las normas, de acuerdo al sector específico de negocio. En términos más simples, la acreditación es la certificación de los organismos certificadores (Cantú, 2011).

El Consejo Nacional de Acreditación (2003) establece que la acreditación es un elemento de la evaluación institucional, ésta última se conforma de tres etapas, a saber: autoevaluación, evaluación externa y acreditación (o evaluación final).

#### **5.3.5. Sistema de Gestión de Calidad**

Los sistemas de administración de la calidad (SAC) adoptan diversas formas de acuerdo a la situación, es por tal razón que resulta mejor establecer una definición a partir de su función u objetivo, en vez de hacerlo con base en la manera como estos se implementan, una forma clara de explicarlo, está dada por el hecho de que un sistema de administración de la calidad tiene como

fin, asegurar que una organización satisfaga consistentemente los requerimientos del cliente (Harrington, 1997).

James (1997) plantea que:

El sistema de calidad está diseñado para proporcionar el apoyo y el mecanismo necesarios para la conducción eficaz de las actividades relacionadas con la calidad en una organización. En un medio sistemático para gestionar la calidad en una organización. La organización orientada a la calidad asegura que un sistema de gestión de la calidad está implantada y trabajando eficazmente. (p. 242)

De acuerdo a la Universidad del Valle (2009), las instituciones establecen Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) con el fin de coordinar recursos a fin de conseguir el cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas de calidad, por tanto, un SGC se constituye en la herramienta o instrumento que les permite generar confianza en la prestación de sus servicios a los diferentes usuarios que manejan.

### **5.3.6. NTC ISO 9001: 2008**

La Norma ISO 9001 es por un lado, una guía para poner en práctica un sistema de calidad total y, por otro, un instrumento que se utiliza con propósitos contractuales con los clientes, al certificar que la empresa en cuestión cuenta con un sistema que le permite la elaboración de productos de calidad. Desde el punto de vista de la norma, un sistema de calidad tiene dos grandes vías: el aseguramiento de la calidad y el control de ésta (Cantú, 2011, pp. 354).

Harrington (1997) plantea que la serie ISO 9000 no define el mejor sistema de administración de la calidad, pero es un excelente punto de partida y proporciona una base sólida para su construcción (p. 164).

Alcalde (2013) manifiesta que:

cuando se decide implantar un Sistema de Gestión de Calidad en una organización, existe la posibilidad de hacerlo siguiendo un determinado modelo. En la actualidad existen diferentes modelos, muchos de los cuales son certificables por entidades oficiales; entre ellos se encuentran las normas internacionales ISO 9001 para Sistemas de Gestión de la Calidad en empresas de todo tipo, las normas ISO 14000 sobre gestión medioambiental para empresas sensibles con esta materia, las normas específicas para la automoción ISO/TS 16949 y muchas otras más.

Hoy en día el modelo sobre Sistemas de Gestión de la Calidad que está siendo más aceptado en organizaciones de todo tipo a nivel mundial es la ISO 9000 que son una serie de normas de Sistemas de Gestión de Calidad, creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), Federación Mundial de organismos nacionales de normalización, cuya sede actual está en Ginebra.

Las normas de gestión de la calidad ISO 9000 pueden ser usadas por empresas de cualquier tamaño y característica: industrias, fabricantes, empresas de servicios y organizaciones públicas en todo el mundo. Estas normas recogen los requisitos y directrices para conseguir que las organizaciones mejoren sus procesos y actividades de modo que puedan asegurar a sus clientes que lo que se hace, se hace bien.

No hay que olvidar que las normas ISO 9000 se refieren a los requisitos y directrices que permiten a las organizaciones mejorar su Sistema de Gestión de Calidad y no a las especificaciones para la elaboración de un producto o servicio.

La serie de normas ISO 9000, en la revisión de 2005, está constituida por tres normas básicas, a saber:

ISO 9000: Fundamentos y vocabulario, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y establece la terminología relacionada con ellos.

ISO 9001: Requisitos, especifica los requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad en toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

ISO 9004: Sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización, establece las directrices o requisitos para la excelencia o "Calidad Total" de cara a la mejora continua de la organización. La norma integra en la gestión todas aquellas actividades que puedan influenciar en la satisfacción tanto de los clientes como de las partes interesadas.

La norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad ya que persigue la mejora continua de todas las acciones y no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación, aunque si está dirigida a que las empresas busquen la excelencia en su gestión.

La primera versión de la ISO 9001:2008 aparece en el año 1987 y sufre una profunda revisión en 1994. Dado que estas normas deben ser revisadas, al menos, cada cinco años para decidir si se mantienen, modifican o se anulan, en diciembre del año 2000 se publicó la norma UNE-EN ISO 9001:2000, que anulaba y sustituía a todas las anteriores y que supone una revisión mucho más profunda. En el año 2008 se publica la norma UNE-EN ISO 9001:2008 que no introduce nuevos requisitos sino que establece clarificaciones a la versión del año 2000, y aumenta su compatibilidad con la norma UNE-EN ISO 14001:2004 de Gestión Ambiental. En esta nueva edición de la norma se insiste en la adopción de un sistema basado en procesos. Por otro lado, la norma denomina "producto" tanto a los productos fabricados como a los servicios prestados.

Dado el interés específico del estudio en el estándar ISO 9001:2008, conviene presentar conceptualización al respecto. Según Cantú (2011), el modelo en que se fundamenta la norma ISO 9001:2008 cuenta con cinco componentes principales: a) Elaboración del producto, b) Medición, análisis y mejora, c) Responsabilidad de la dirección, d) Asignación de los recursos y e) Mejora continua del sistema de administración por calidad.

## **5.4. Cultura organizacional y Calidad**

### **5.4.1 Cultura de Calidad**

Cantú (2011) elaboró una evaluación en torno a la cultura organizacional y calidad, retomando el estudio en 53 países de Hofstede (1991) quien establece las siguientes categorías: individualismo/colectivismo, distancia de poder, masculinidad/feminidad, evasión ante la incertidumbre y orientación al largo plazo, con dicho trabajo obtiene las siguientes conclusiones:

- El desarrollo de la calidad, se ve afectada por la forma que se da cada una de ellas en una sociedad particular, es así como en el caso del individualismo/colectivismo las organizaciones de calidad requieren de una tendencia más hacia el individualismo que al colectivismo, con individuos con iniciativa y espíritu de colaboración para el trabajo en equipo, alta comunicación y entendimiento, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, confianza en las personas, así como sentido de responsabilidad en todos los niveles.
- La relación con el factor distancia de poder, se da en tanto las organizaciones con mayor calidad muestran una tendencia hacia el escaso distanciamiento de poder. Algunas de sus características son la confianza en las personas, el trabajo en equipo, el involucramiento de todo el personal, empleados con autocontrol y autodirigidos, poca supervisión, seguridad en el trabajo, compensaciones justas, reconocimiento por los logros y trato humano a los individuos.
- El aspecto de masculinidad/feminidad en las organizaciones de calidad se refleja en un nivel intermedio. Algunas de sus características son: el trato humano a los individuos, la organización no interviene en la vida privada de su personal, busca la promoción interna y el reconocimiento de los logros en calidad, la identificación y el compromiso con la empresa, y la calidad como forma de vida.
- En cuanto al factor de evasión ante la incertidumbre, las organizaciones de calidad requieren que este factor se encuentre en un nivel alto en lo que respecta al personal operativo, mostrando disciplina en el cumplimiento de estándares y procedimientos de calidad; en cambio, sus directivos deben mostrar una baja evasión a la incertidumbre, para poder generar estrategias creativas que den a la empresa una mejor orientación. El



personal operativo, en general, realiza actividades muy apegadas a normas y procedimientos, e igualmente se caracteriza por el uso de la estadística como instrumento de control, el cumplimiento sin excusas de los requisitos del cliente, la toma de decisiones por consenso, el uso de procedimientos preestablecidos, etc. Aún cuando en la planeación y el mejoramiento de los procesos es más favorable mostrar un nivel bajo de evasión ante la incertidumbre, prevalece lo contrario en la operación diaria.

- Por otro lado, en cuanto al factor de orientación al largo plazo, las organizaciones que han logrado consolidar una cultura de calidad, muestran una alta orientación al largo plazo; sin embargo, en situaciones de una cultura de calidad incipiente es más favorable una baja orientación al largo plazo, que favorezca los muchos cambios que será necesario realizar durante el proceso de implantación.

De acuerdo con Handy (1993, p. 97 en Cantú, 2011, p. 59), para que el cambio cultural de una organización tenga éxito, ésta debe tratar de involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado. Para Cantú (2011), cultura de calidad es:

El conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su labor. (p. 59)

Aunque Tovar, et al. (2002) no se refieren en términos exactos a cultura de calidad sino a cultura de la autoevaluación y autorregulación, se considera relevante su trabajo pues los autores se enfocan en una institución educativa pública de educación superior, específicamente en la Facultad de Salud de la Universidad del Valle. Tovar, et al. (2002) plantean que todas las personas de la Universidad deben ser parte de los procesos de ésta; deben conocer su filosofía, su misión y sus principios, pues en la medida en que participan, se sienten y hacen parte de la institución. Para lograr la meta planteada es necesario institucionalizar una “cultura” de la autoevaluación, entendiendo por cultura no sólo la identidad y forma de ser, sino, sobretodo la generación de formas nuevas y superiores de relacionamiento de la existencia. En ese sentido, pertenecer a una cultura significa tener unos ideales de existencia que orientan una continua práctica transformadora de lo cotidiano.

## **5.5. Medición de impacto**

Orozco (2003) considera impacto, como el “proceso sistemático que permite la medición de resultados a-posteriori a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos en un periodo de tiempo determinado” (p.15).

Según Elejalde y Valcárcel (2004), el impacto es uno de los rasgos que deben abordarse en el proceso de evaluación de las instituciones docentes, comprendiendo aspectos que pueden valorarse individualmente, tales como: a) efectos sobre los estudiantes, comunidad, administración y entorno; b) mejoramiento profesional y humano; c) superación social; d) organización y reconocimiento alcanzados; e) servicios disponibles para estudiantes, docentes y comunidad. La evaluación de impacto en las Instituciones Educativas, como las Universidades involucra el mejoramiento profesional y humano junto con la superación social. Este proceso de evaluación se orienta a medir los resultados de las intervenciones en cantidad, calidad y extensión, según las reglas preestablecidas, institucionales, de control y regulación gubernamental. A través de la evaluación de impacto, es posible comparar el grado de realización alcanzado, con el grado de realización deseado (Abdala, 2004).

Atehortúa (2005) define impacto como la medición de la calidad de los resultados desde el punto de vista de los clientes y otras partes interesadas (accionistas, patrocinadores, entidades cooperantes, comunidad en general). Al medir el impacto se debe tener en cuenta si se está cumpliendo con la misión de la entidad. Por lo tanto, la medición del impacto depende de la naturaleza de la entidad (su misión y su objeto social). La medición del impacto debe incluir la evaluación de la percepción de los clientes (usuarios, compradores, beneficiarios) acerca de su satisfacción, pues de ello depende en muchos casos que los otros indicadores de impacto (financiero, social) se puedan lograr.

Lo anterior permite mostrar cómo los resultados de un análisis juicioso de la IES objeto del estudio, llevarán a concluir sobre el aporte de la NTC ISO 9001:2008 al cumplimiento de la misión de la Universidad del Valle.

## 6. METODOLOGÍA

La investigación desarrollada ha sido de tipo descriptivo con un enfoque principalmente cualitativo, basado en el análisis documental de documentos oficiales y públicos de la Universidad en torno al Sistema de Gestión de Calidad, específicamente en lo asociado con la gestión de procesos, además se realizaron veinticinco (25) entrevistas en profundidad en los diferentes niveles de la estructura organizacional en ocho (8) dependencias analizadas, es decir en Administración Central y las siete (7) Facultades de la Sede Cali, que son: Facultad de Artes Integradas, Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, Facultad de Ingeniería, Facultad de Humanidades, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Facultad de Ciencias de la Administración y Facultad de Salud.

El procesamiento de las entrevistas en profundidad se llevó a cabo mediante la técnica de análisis de contenido<sup>15</sup>, con el apoyo en el uso de las herramientas informáticas para el procesamiento de datos cualitativos como ATLAS TI, necesaria para interpretar los diferentes hallazgos de la investigación debido a la importancia de analizar la transformación de la cultura organizacional de la Universidad del Valle, ante el componente de gestión de procesos del GICUV.

Para complementar el uso de las técnicas de recolección de información señaladas, se apeló también al enfoque cuantitativo, utilizando específicamente la técnica del sondeo, con un instrumento estructurado para consultar algunos aspectos que requerían ser profundizados en el nivel de funcionarios que desempeñan cargos administrativos o académico-administrativos. El instrumento fue entregado a ochenta (80) personas en las dependencias incluidas en el estudio, aunque finalmente se obtuvieron cincuenta y dos (52) encuestas totalmente diligenciadas. La cantidad de personas consultadas por cada dependencia dependió del tamaño (en número de funcionarios) de las mismas. A continuación se presenta el proceso para establecer la muestra:

---

<sup>15</sup> Es una técnica de investigación de la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, que tienen por objeto interpretar" (Berelson, 1952, citado por Bardin, Kerlinger e ICFES-INER).

## 6.1. Cálculo de la muestra

| Dependencias                               | Número de funcionarios |
|--|------------------------|
| Facultad de Ciencias de la Administración  | 24                     |
| Facultad de Ciencias Sociales y Económicas | 15                     |
| Facultad de Artes Integradas               | 48                     |
| Facultad de Ciencias Naturales y Exactas   | 64                     |
| Facultad de Humanidades                    | 43                     |
| Facultad de Ingeniería                     | 92                     |
| Facultad de Salud                          | 134                    |
| Administración Central                     | 830                    |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>1250</b>            |

Tabla 6. Población de funcionarios administrativos de la Universidad del Valle a 2012  
Fuente: Univalle en Cifras, datos a diciembre de 2012

Teniendo en cuenta el número de funcionarios de carácter administrativo se determinó la muestra a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p \times q}{\frac{(d/z)^2}{2} + (pq / N)}$$

Donde:

p. = Probabilidad de ocurrencia: 50% = 0.5

q. = Probabilidad de no ocurrencia: 50% = 0.5

d. = Error muestral: 10%, es decir, 0.10

NC = Nivel de confianza: 93%

Z = Tipificación: 1.47

N = Universo poblacional: 1.250

El tamaño de la muestra fue de 52 personas, distribuidas así:

| Dependencia                                | Número de funcionarios |
|--|------------------------|
| Facultad de Humanidades                    | 8                      |
| Facultad de Ciencias Naturales             | 3                      |
| Facultad de Salud                          | 7                      |
| Facultad de Ciencias de la Administración  | 7                      |
| Facultad de Ingeniería                     | 15                     |
| Facultad de Artes Integradas               | 7                      |
| Facultad de Ciencias Sociales y Económicas | 2                      |
| Administración Central                     | 3                      |
| <b>Total</b>                               | <b>52</b>              |

Tabla 7. Muestra del estudio

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Universidad del Valle, 2013

Posteriormente, los resultados de las etapas iniciales fueron validados con expertos en las temáticas de calidad y cultura organizacional, quienes también cuentan con un vínculo con la Universidad del Valle, permitiendo así constatar los hallazgos gracias a su cercanía con la realidad de la IES. Se aclara que para efectos del presente estudio no fueron incluidos el Instituto de Educación y Pedagogía y el Instituto de Psicología dado el alcance y presupuesto del proyecto, en tanto lograr cubrir Administración Central y las siete (7) Facultades era ya un proceso complejo.

En resumen, los enfoques aplicados para el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

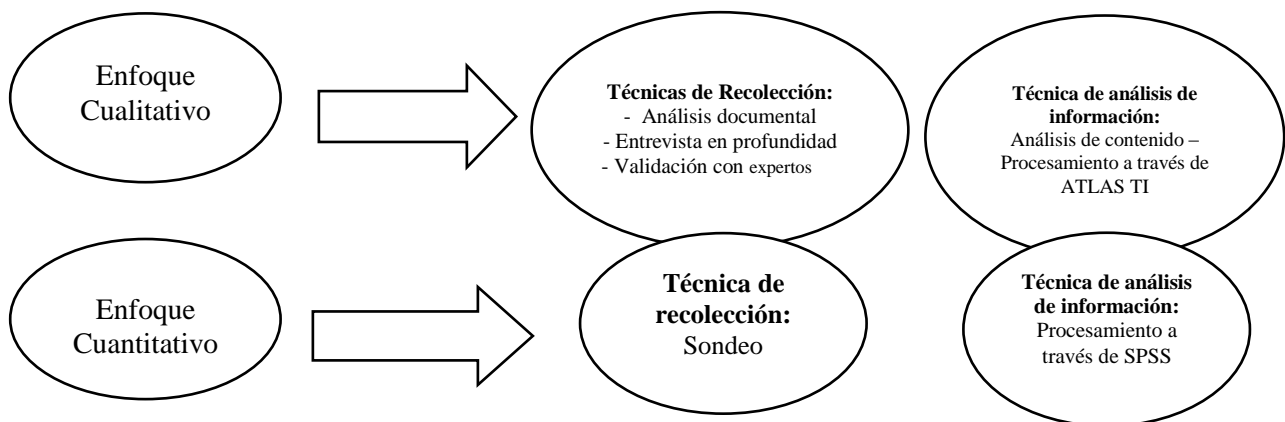


Figura 4. Enfoques utilizados en la investigación

Fuente: Elaboración propia, 2013

## **6.2. Fases de la implementación metodológica del estudio**

Las fases de la investigación desarrollada en su orden, son:

### **6.2.1. Revisión documental preliminar:**

Inicialmente, se procedió con la revisión general de la documentación pública sobre la temática y organización en estudio.

### **6.2.2. Socialización del proyecto con funcionarios de la organización:**

Presentación del estudio a los actores involucrados, con el fin de motivar su participación y facilitar el acceso a las entrevistas en profundidad, sondeo y demás actividades necesarias para el desarrollo del componente empírico de la investigación.

### **6.2.3. Trabajo de campo:**

- a. Revisión documental en campo: consiste en la revisión de los documentos propios de la organización, concretamente en relación al proceso de implantación del sistema de gestión de calidad en ISO 9001:2008, la respectiva certificación y demás documentación relacionada.
- b. Aplicación de entrevistas en profundidad: los instrumentos fueron construidos con base en las categorías de análisis determinadas de acuerdo al marco teórico y los objetivos del estudio.
- c. Aplicación de instrumentos estructurados tipo sondeo autodiligenciables: teniendo en cuenta las categorías de análisis, se elaboró el instrumento que se aplicaría con el fin de complementar los resultados, mediante la indagación en el personal administrativo y/o académico-administrativo en las siete (7) Facultades y Administración Central.

### **6.2.4. Procesamiento y análisis de información:**

Se recurrió a la técnica de análisis de contenido que se ha desarrollado con el apoyo en software para análisis cualitativo, ATLAS TI. Cabe mencionar que dada la reiteración de apreciaciones de los actores entrevistados en las diferentes dependencias estudiadas, estas fueron eliminadas del cuerpo principal del documento, es decir, en la presentación del análisis de las categorías para mejorar la fluidez y hacer más agradable la lectura del documento (los comentarios en detalle que resultaron de las entrevistas se encuentran en el Anexo 2 del trabajo).

El procesamiento de la información de tipo cuantitativo resultante del uso de instrumentos estructurados tipo sondeo autodiligenciables fue procesada con SPSS v.19.

**6.2.5. Validación con expertos:** se realizó la triangulación de información y hallazgos del estudio resultantes de los procesos de revisión documental, entrevista en profundidad y la aplicación de encuestas tipo sondeo, luego, con el fin de validar lo obtenido se realizó una sesión de validación con dos (2) expertos, en las temáticas del estudio con el fin de recibir retroalimentación acerca de las categorías tomadas en cuenta en el estudio y de los resultados preliminares de la investigación.

**6.2.6 Resultados:** se ajustaron los resultados preliminares de acuerdo a las observaciones de los expertos y se emiten conclusiones y recomendaciones finales.

### 6.3. Validez y confiabilidad de la investigación

La investigación se desarrolló con un enfoque principalmente cualitativo, aunque también se recurrió a técnicas cuantitativas como el sondeo. Se incluyó la triangulación garantizada (por complementariedad), abordando el número de eventos hasta la saturación, estableciendo medidas de validez de los resultados de la investigación (validación con expertos). Los procedimientos de verificación (validez) de los resultados de la investigación se describen a continuación:

| Técnica, criterio                            | Medida adoptada  |
|--|--|
| Alcance                                      | Se entrevistaron <sup>16</sup> los actores en las dependencias escogidas, hasta la “saturación” de los mismos, es decir, resultados iguales sobre diferentes actores de las siete (7) Facultades y Administración Central.   |
| Comprobación de los efectos del investigador | Se compartieron los objetivos de la investigación y los hallazgos con dos expertos. Detallando precisamente los objetivos y los métodos de la investigación a los involucrados mediante validación con expertos.   |
| Triangulación                                | La metodología implementada (enfoque dominante) permitió la triangulación, pues se recurrió a fuentes primarias, secundarias, a complementar con un sondeo (enfoque cuantitativo), junto a la validación con expertos en las temáticas abordadas dentro del proyecto de investigación.   |
| Descripciones densas y sólidas               | Se efectuó una descripción detallada de los procedimientos, el tratamiento de la información, el informe final de los hallazgos, etc. Se describió, igualmente, la manera en que la metodología se puede utilizar eventualmente para otras investigaciones. Se describió, claramente, cada uno de los procedimientos utilizados para evidenciar transparencia. |

<sup>16</sup> Seguimiento estricto de las principales indicaciones en cuanto al manejo de la entrevista en profundidad (Michelat, 1975; Beaud, 1996; Duchesne, 2000; Pierret, 2004; Bertaux, 2005; Bonilla-Castro y Rodríguez, 2005).

| <b>Técnica, criterio</b>  | <b>Medida adoptada</b>  |
|---|---|
| Análisis de datos con población estudiada, informantes y otros investigadores | Se realizó retroalimentación de hallazgos al comienzo, durante el proceso y al final de la investigación; en ello participaron los directores y los validadores del proyecto. |

Cuadro 6. Validez y confiabilidad de la investigación

Fuente: Elaboración propia, 2014



## 7. COMPARACIÓN DE LOS FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ASOCIADOS A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA DETERMINAR LA CONTRIBUCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA IES DURANTE EL PERIODO 2012-2013

El presente capítulo presenta el análisis de los factores de la cultura organizacional de la Universidad del Valle, en relación con el enfoque de procesos en Administración Central y las siete (7) Facultades de la Sede Cali. Para efectos del estudio se retomó el modelo elaborado por Zapata y Rodríguez (2008) a partir del cual se seleccionaron ocho (8) variables<sup>17</sup> que conforman el marco categorial para el presente estudio sobre certificación de calidad y cultura organizacional en la Universidad del Valle.

Las categorías y subcategorías analizadas en el marco del estudio son:

| <b>Categoría</b>                     | <b>Subcategoría</b>   |
|--------------------------------------|---|
| Historia                             | Historia, Evolución de estrategias y estructuras  |
| Proyecto institucional <sup>18</sup> | Principios, Valores, Misión, Visión, Cultura organizacional   |
| Habla, lengua y lenguaje             | El signo, La significación, La palabra, Comunicación, Ritual  |
| Relaciones interpersonales           | Clima organizacional  |
| Relaciones de poder                  | Poder y conflicto   |
| Liderazgo y estilos de dirección     | Estilos de dirección  |
| Subculturas                          | Pública o privada; Profesión o formación; Funcionales; Jerarquías, estructuras, niveles; Etnias y de raza; Religiones; Ideologías políticas; Actividad económica; Clases sociales; Localización geográfica; Actitud frente al trabajo |
| Identidad                            | Identidad individual, Identidad organizacional  |

Cuadro 7. Marco categorial del estudio  
Fuente: Elaboración propia con base en Zapata y Rodríguez, 2008

<sup>17</sup> Las variables seleccionados se determinaron de acuerdo a las características de la organización objeto de estudio, así como del estándar, en tal sentido el proceso se validó mediante la realización de una prueba piloto que permitió verificar que categorías se incluían en el estudio y cuáles eran descartadas para la realización de la investigación.

<sup>18</sup> Se ajustaron las denominaciones de algunas categorías y subcategorías teniendo en cuenta las características de la organización objeto del estudio.

El capítulo da cuenta de los resultados de la cultura organizacional asociada al establecimiento del estándar y el consecuente proceso de certificación de calidad en la Universidad del Valle, es así como se presenta el marco contextual, seguido de los datos obtenidos a partir del sondeo realizado en las ocho (8) dependencias seleccionadas y finalmente las conclusiones parciales generadas a partir de las entrevistas en profundidad.

## **7.1. Marco Contextual**

### **7.1.1 La Universidad del Valle<sup>19</sup>**

#### **7.1.1.1 Reseña Histórica**

##### **7.1.1.1.1 Antecedentes**

Durante los años cuarenta del siglo XX, el Valle del Cauca se afianzaba como una región con un cierto nivel de desarrollo, poseía una relativa y eficiente infraestructura de transporte, un incipiente ensamblaje agroindustrial y manufacturero junto a una gran vocación agropecuaria. En esa época la mayoría de los habitantes del Valle del Cauca tenían una baja preparación académica y profesional, factor que influía negativamente en el crecimiento del sector industrial. El alto volumen poblacional y lo restringido del mercado laboral por su baja preparación técnica y académica, deprimieron los salarios y aceleraron la recuperación de los capitales, permitiendo adelantar nuevas experiencias industriales en asocio con capitales internacionales.

Aunque el panorama económico no se mostraba desfavorable, algunos dirigentes vallecaucanos, conscientes de que no bastaba con ampliar las tierras cultivadas, y de que no era conveniente manejar una nueva economía únicamente con los instrumentos que tenían a su alcance, descubrieron que necesitaban toda una infraestructura material, técnica y humana para materializar sus sueños, por tal motivo se propusieron cuatro objetivos:

1. Construir un Plan de Desarrollo para la región.
2. Crear la Corporación Regional del Valle del Cauca (C.V.C.).

---

<sup>19</sup> Apartado elaborado con información tomada de Ordoñez (2007) y la información consignada en la página web: <http://aniversario60.univalle.edu.co/historia/resenha/periodos/antecedentes.html>

3. Capacitar personal para enfrentar la tecnificación de la producción. Crear el Instituto Técnico Industrial Antonio José Camacho de Cali.

4. Formar personal capacitado para administrar las nuevas empresas, conocer y adecuar nuevas tecnologías e investigar los productos del agro. Se crearon dos instituciones: una de educación superior, la Universidad Industrial del Valle, y otra de investigación agropecuaria, la Estación Agrícola Experimental de Palmira.

El contexto en el que fue creada la Universidad, estaba determinado internacionalmente por la coyuntura económica de la posguerra y nacionalmente por el comienzo de una segunda fase de desarrollo industrial, caracterizada por la producción de bienes intermedios y por la inversión extranjera, especialmente en el eje metropolitano Cali – Yumbo, es así como se explica, la orientación tecnocrática de la Universidad durante sus primeros años.

La idea de fundar un centro de educación superior fue de Don Tulio Ramírez cuando era Rector del Instituto Antonio José Camacho. Se trataba de una necesidad sentida y por lo tanto fue acogida por un grupo de vallecaucanos liderado por el Doctor Severo Reyes Gamboa. Trabajando a la par estaba la Cámara de Comercio de Cali, que el 20 de abril de 1945 solicitó a la Asamblea del Departamento del Valle, el estudio de la creación de una Facultad de Enseñanza Comercial e Industrial.

Como lo afirma Ordoñez (2007) desde finales del siglo XIX, se había comenzado a mencionar la idea de crear una universidad en Cali, pues había surgido la necesidad de cambiar la orientación del Colegio Republicano de Santa Librada, de igual manera se rememoraba lo acontecido en 1850, cuando el Congreso de la República de la Nueva Granada decretó el libre ejercicio de las profesiones sin título, la supresión de las universidades y autorizó a colegios provinciales, como el Colegio Santa Librada de Cali y el Académico de Buga, para expedir títulos profesionales.

El 11 de junio de 1945 la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, por Ordenanza No. 12, creó la Universidad Industrial del Valle del Cauca, con un objetivo claro: capacitar al personal que tendría a su cargo la transformación de la ciudad de Cali, ya que ésta crecía

desordenadamente al igual que la comarca vallecaucana y sus territorios de influencia. Sin embargo, como Ordoñez (2007, p. 20) establece:

...el proyecto de creación de una universidad chocaba con innumerables obstáculos, en especial, con el escepticismo, de quienes-en los periódicos locales-alimentaban toda clase de dudas sobre su viabilidad y pertinencia. Un escepticismo basado en una percepción pesimista y subjetiva de grado de desarrollo industrial de la ciudad y en el imaginario de una aldea o villorio que había cambiado poco, desde su remoto origen colonial, carente de madurez cultural y el personal calificado necesarios, para emprender una tarea educativa a nivel universitario. Incluso, el clima hacia parte de la incredulidad, como factor adverso. En dicho imaginario, al parecer, anclado en una visión del Gran Cauca, detenida en el tiempo, Popayán, era el sitio privilegiado para ser ciudad universitaria y, Cali, en medio de una tierra prodigiosa apta para la ganadería y el cultivo de cacao y caña de azúcar, no estaba preparada para un proyecto cultural de tal envergadura.

Sin embargo, los escépticos no tenían conciencia de la transición promovida por el despegue industrial de los primeros decenios del siglo, ni del nivel de desarrollo alcanzado en 1945. Pero en realidad, la ciudad había cambiado como resultado de una lenta y compleja transición, de la remota aldea pastoril, de edificaciones antiguas, a una nueva realidad urbana, con todas las tensiones propias del despegue industrial que adquirió un renovado dinamismo a partir de la década de 1920. La creación del departamento del Valle, en 1910, y la designación de Cali, como capital; el aumento de ingresos fiscales; la instalación de la luz eléctrica, el servicio telefónico, la llegada de los primeros automóviles, el arribo a Cali del ferrocarril del Pacífico - rompiendo el ancestral aislamiento de la región- junto con la creación de las primeras fábricas, configuran el agregado de indicios del despegue y proceso de transición (Ordoñez, 2007).

Durante el periodo comprendido entre los años 1950 y 1971 se fue gestando, lenta y progresivamente, un proceso de consolidación de las funciones básicas de la Universidad con énfasis en la formación integral, el fomento a la investigación, la extensión y el servicio social, consistente en asesorías sustentadas en el conocimiento de problemas regionales y locales. El desarrollo de la investigación y la formación integral fueron perfilando un modelo de universidad moderna y reflexiva, de carácter diverso, con base en sus programas iniciales y la ampliación hacia otras dimensiones científicas, humanísticas y artísticas, que incorporó los niveles técnico, profesional y de posgrado. Más que el resultado de planes y estrategias preconcebidas, fueron pasos lentos, graduales y silenciosos encaminados hacia la modernización de la Universidad, mediante el apoyo a la formación de profesores en el exterior y ampliación de los núcleos de tiempo completo.

El aumento de la cobertura desbordó la sede en el Claustro de Santa Librada y luego la de San Fernando. Los problemas de orden financiero derivados del incumplimiento del Departamento y el insuficiente apoyo del gobierno nacional fueron una constante, a pesar del aporte de empresas privadas y de las fundaciones extranjeras.

En mayo de 1950, el nuevo gobernador del Departamento, Antonio Lizarazo, expidió el Decreto 579, de mayo 16, mediante el cual se designó como Rector de la Universidad, a Carlos Arturo Cabal Sanclemente, candidato sugerido por el director de Educación Departamental, Diego Velasco Hoyos.

En el proceso evolutivo de la Universidad se pueden identificar diferentes etapas; en cada una de ellas se mencionan los hechos más relevantes para su configuración como institución de educación superior.

#### **7.1.1.1.2 Fortalecimiento Institucional: 1958 – 1962**

Ordoñez (2007, p. 69) señala que:

...el contexto político nacional, en 1958, estaba caracterizado por el comienzo del Frente Nacional, hecho que influyó notablemente en la conducción de las universidades y, de manera muy especial, en la radicalización del movimiento estudiantil. El movimiento estudiantil había jugado un papel preponderante en la caída del General Rojas Pinilla y los estudiantes habían sido proclamados “héroes de la democracia”.

Después del remezón en el campo institucional y político que sufrió la nación en 1957, la junta militar que gobernaba el país expide el Decreto 0277 del 15 de julio de 1958, por el cual se establece el régimen jurídico de las universidades oficiales departamentales, el cual sólo introducía cambios mínimos, pero sirvió de pauta para la estructuración de la educación superior en Colombia.

En 1958 comenzaron los planes para la creación de los estudios económicos y sociales, y en 1959 se creó la Facultad de Economía. Para el mismo año profesores de Matemáticas y Estructuras, de la Facultad de Arquitectura elaboraron un anteproyecto de programas de estudio para las Facultades de Ingeniería Sanitaria, Hidráulica y de la Construcción, creándose en 1961 la Facultad de Ingeniería Sanitaria.

En 1959, se organizó el Departamento de Extensión Cultural para ofrecer la programación de actividades culturales, artísticas y educativas.

Para 1964 la Universidad, con miras a impulsar programas de estudios intermedios y tecnológicos, abrió la Escuela de Comunicaciones, cuyo programa tenía una duración de tres años y sus egresados recibían el título de Auxiliar de Ingeniería en Comunicaciones. En ese mismo año se inició el Magíster en Administración Industrial, del cual se avanzó rápidamente hacia las especializaciones en: Economía Industrial, Economía Agrícola, Economía General y el Magíster en Economía Agrícola.

Durante esta etapa se generó una relación fuerte entre la sociedad de la región y la Universidad. También, se logró un convenio con la Universidad de Tulane en Nueva Orleans, que permitió la creación del Instituto de Investigación y Entrenamiento, para brindar capacitación en Medicina Tropical a alumnos de la Universidad Norteamericana que antes la recibían en Londres. En esta época el programa de Medicina ya aparece fuertemente ligado al Hospital Departamental y la Facultad de Salud figura como pionera en el país, en el campo de la salud pública a través de sus programas en Siloé (Cali) y en el municipio de Candelaria, liderados por médicos asociados con profesionales de diferentes áreas: Arquitectos, Enfermeras e Ingenieros Sanitarios, entre otros.

La Universidad estaba interesada en la formación de profesionales concebidos como una simbiosis de lo técnico, lo humanístico y lo social, por lo tanto la educación a impartir debería ser integral, de esta forma la Universidad fue avanzando en su proceso de fortalecimiento institucional.

Otros logros importantes dentro de esta etapa fueron: a) Decantar las políticas y la vinculación de la Universidad con su medio y dar coherencia a toda la tarea académica; b) Consolidar un grupo profesoral de tiempo completo y tiempo parcial, y fortalecer las políticas de bienestar estudiantil, c) Obtener apoyo económico de instituciones internacionales para las unidades académicas, d) Afirmar un concepto federalista en el impulso institucional, d) Adelantar la etapa preparatoria para el establecimiento de los estudios generales , e) al terminar esta etapa la Universidad contaba

con 6 Facultades, 5 escuelas de nivel técnico, 902 estudiantes, 213 profesores (134 de tiempo completo) y un presupuesto anual de \$11'890.000.00.

Como parte de la sólida relación de la Universidad con el entorno, se inicia el reordenamiento académico-administrativo, se establecen conceptos de planeación, y se inician los planes para la construcción de la ciudad universitaria.

#### **7.1.1.1.3 Consolidación académico – administrativa: 1962 – 1971**

Durante la década de 1961-1971 se dio continuidad a procesos iniciados en el anterior, especialmente a partir de 1950, con la creación de la Facultad de Medicina, que a su vez, dio origen al apoyo de las fundaciones extranjeras, para la promoción de la investigación y la especialización de profesores en el exterior. A partir de 1960, la modernización estaba referida al contexto latinoamericano, sin chocar con un modelo tradicional, que no era evidente en la Universidad, si se tiene en cuenta que, desde su origen, surgió con otras características ligadas al desarrollo económico regional y nacional, lo mismo que a ciertos indicios de universidad moderna y reflexiva. Lo moderno se fue haciendo visible en el proceso de formación de núcleos de profesores de tiempo completo, con posibilidades de hacer investigación y lo reflexivo con el estímulo a las diversas modalidades de la formación integral. Desde luego, los hechos mencionados, estimularon el proceso de modernización de la Universidad. (Ordoñez, 2007, p. 135)

En 1962 se crea la Oficina de Planeación Universitaria, con el objetivo de diseñar la planeación general de la Universidad, elaborar los planes para construir una nueva sede con el fin de ampliar cobertura, y avanzar hacia la transformación de la Universidad en un sistema universitario regional, con cubrimiento en las ciudades intermedias del departamento como: Palmira, Buga, Tuluá, Buenaventura, Zarzal, Cartago, Sevilla, con un núcleo central en Cali. Se empieza a gestar el sistema de regionalización, proyecto que no se alcanzó a consolidar durante esta época; sólo se hicieron los planes respectivos.

Para la construcción de la nueva sede en un terreno cedido por los hermanos Garcés Giraldo de 1'000.000 de m<sup>2</sup>, se requerían recursos que no se tenían, por ello se decidió solicitar un préstamo al Banco Mundial; aunque el préstamo fue aprobado, su presidente objetó la decisión al considerar que esta sería la primera solicitud de muchas que les llegarían de otras universidades del mundo. Al final el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aprueba un préstamo de preinversión. La Universidad, para perpetuar el flujo de dinero en la construcción, logra la creación por parte de la Nación de una estampilla regional y, gracias al liderazgo del Concejo de

Cali obtiene un porcentaje del incremento predial que se produciría al valorizarse el sector donde se construyera la ciudad universitaria.

También se intensificó la especialización del profesorado (en el año 1963-64 el 69.5% del profesorado, incluyendo todas las categorías docentes, era especializado), mostrando un ciclo de mayor exigencia científica y un incremento en la labor interdisciplinaria.

En el año de 1963 se abre la Escuela de Técnicos de Laboratorio Químico. Así mismo, en 1964 se crea el programa de Técnico en Administración de Empresas en la Facultad de Ingeniería Electromecánica, el cual en 1965 se traslada a la Facultad de Ciencias Económicas.

Este periodo también se caracterizó por la determinación de políticas que surgieron en las etapas anteriores, expresadas en cambios fundamentales de la organización académico-administrativa. En 1964, se fueron agrupando las Facultades y Escuelas en un sistema de Divisiones, departamentalizadas dentro de un concepto de integración de recursos, lo que se tradujo en un incremento de la actividad académica con un mayor número de programas docentes, investigativos y de servicio a la comunidad. Todas las Facultades se convirtieron en Divisiones, así: Ingeniería, Ciencias Económicas, Arquitectura y Salud.

Teniendo como base el Departamento de Extensión Cultural surge la Facultad de Educación, con el fin de preparar profesores licenciados en Estudios Sociales y Filosofía, Idiomas, Matemáticas y Ciencias; unos meses más tarde esta Facultad se reemplazó por el Instituto de Humanidades y Educación, el cual dio lugar a las Divisiones de Educación y de Humanidades, creadas en 1964. La nueva División de Humanidades comenzó con cinco Unidades Académicas: los departamentos de Filosofía, de Letras, de Historia, de Idiomas y de Música; por su parte, la División de Educación desarrolló licenciaturas en las siguientes áreas: Matemáticas, Física, Biología y Química.



Para 1966, el programa de Magíster en Administración amplió su campo de formación e inició actividades en la modalidad de tiempo completo. La División de Ciencias Económicas, que comprendía Economía Agrícola y Economía Industrial, se dividió en tres departamentos: Economía, Administración y Ciencias Sociales. Este último incluía Ciencias Políticas y Económicas. Economía Agrícola se ubicó más tarde en la Universidad Nacional sede Palmira. En ese mismo año se creó la División de Ciencias, que agrupaba a los profesores de Física, Química, Matemáticas y Biología y cuya finalidad inicial era servir de soporte a los Estudios Básicos y formar profesionales en esas mismas áreas.

Para 1968, se sentaron las bases del programa de Ingeniería Agrícola en convenio con la Universidad Nacional. Al final de este periodo fue muy importante la internacionalización de la Universidad a medida que las fundaciones extranjeras financiaron varios programas de posgrado.

Con la apertura de los campos docentes, la investigación comenzó simultáneamente en cada División académica.

Avanzada la década 1960 –1970 se establecieron los estudios de posgrado, con programas conducentes a títulos de Magíster en Planeamiento General, en Enfermería Clínica, en Salud Pública, en Fisiología, en Lingüística y Español, y en Administración Educacional. La Universidad recibió en esa época la condecoración Cruz de Boyacá y su Rector, la Orden de San Carlos. En esta etapa, la Universidad contaba con 5302 estudiantes; un personal docente de 453 profesores tiempo completo, y 174 de tiempo parcial; el 9% con Doctorado, el 20% con Magíster y un 21% como Especialistas.

Desde 1968, acontecimientos como la guerra de Vietnam, la agitación estudiantil en Europa, la presencia de los Cuerpos de Paz en Latinoamérica y en particular en Colombia, dieron lugar a una serie de protestas, mítines, marchas y tomas, en los cuales miembros de la comunidad universitaria manifestaban su rechazo a la penetración cultural y al convenio con el BID para la construcción de la ciudad universitaria, exigían un cambio en los consejos Superior y Directivo, así como la renuncia del Rector y se oponían a la presencia en la Institución de fundaciones extranjeras y de la FES. Así mismo, se solicitaba al Gobierno Departamental y a la Asamblea

trasladar a la Universidad el porcentaje asignado en el presupuesto regional, dado que aún no había sido entregado a la Institución.

#### **7.1.1.1.4 Primera crisis universitaria: 1971-1980**

Las protestas estudiantiles que venían desde 1968, se extendieron a temas como la represión académica y el elevado nivel de exigencia a los estudiantes, y se agudizaron a raíz del nombramiento del Decano para la División de Economía y Ciencias Sociales, hecho que fue rechazado por los estudiantes, quienes se tomaron la rectoría el 15 de febrero 1971; acontecimientos que llevaron a la policía a tomar y allanar por primera vez las instalaciones universitarias, así como a la expulsión de varios docentes y estudiantes; años después la Institución reintegró a algunos de ellos. El siguiente era el contexto:

El proceso de industrialización, la violencia y el fracaso de las políticas de reforma agraria, en su conjunto, habían acelerado el desplazamiento de la población campesina a las grandes ciudades, que crecían desordenadamente expandiendo los cinturones de miseria y evidenciando la carencia de servicios públicos. En el eje Cali-Yumbo, según Edgar Vásquez, el auge industrial entre 1945-1958, con una tasa de crecimiento económico del 11% promedio anual, fue seguido de una fase de desaceleración entre los años 1958 y 1970, por causas nacionales, más que locales, a pesar del repunte de la economía azucarera, ocasionado por la suspensión de las compras norteamericanas a Cuba. La población había seguido creciendo exponencialmente, pasando de 470.076 habitantes, en 1958, a 858.920 en 1970, a pesar de que: durante el auge de la industrialización (1945-1954) la población creció a una tasa promedio anual de 7,22% en tanto que durante la desactivación económica (1958-1970) esa tasa descendió a 5,15%. (Ordoñez, 2007, p. 112)

La situación se agravó, llevando al Rector a verse obligado a dimitir de su cargo. Desde mediados de febrero de 1971, la Universidad permaneció cerrada hasta que, a raíz del nombramiento de un nuevo Rector, en abril de ese mismo año, la Institución abrió de nuevo sus puertas.

Contrastando con los hechos anteriores, para 1971 la ciudad universitaria, que estaba construida en un 63%, sirvió como villa olímpica de los deportistas que participaron en los juegos panamericanos; sus organizadores construyeron las residencias universitarias y la cafetería central como retribución.

Este proyecto de construcción hizo gala de una forma arquitectónica novedosa, funcional y diferente; fue elaborado por un grupo de personas pertenecientes a distintas áreas académicas que tenía como coordinador general al arquitecto Jaime Cruz; esta obra fue considerada Premio Nacional de Arquitectura de 1972.

Después de la crisis universitaria de 1971, las unidades académicas sufrieron diversas transformaciones, ejemplo de ello fue la División de Educación, la cual cambió su estructura en: a) Departamento de Administración y Planeación Educativa; b) Departamento de Psicología y c) Departamento de Currículum y Fundamentos de la Educación. Hacia mediados de esta década se creó el Departamento de Educación Física y Salud.

El Departamento de Administración, en ese entonces dependiente de la División de Ciencias Sociales y Económicas, reestructuró sus programas de Magíster en un solo Magíster en Administración Industrial y se hizo cargo de la dirección del programa Técnico de Administración de Empresas. Posteriormente el Consejo Directivo por Resolución 175 de 1973 trasladó transitoriamente el Departamento de Administración y los planes de estudio a su cargo, a la División de Ingeniería. Para 1975 se creó el programa complementario en Administración, que otorgaba un título profesional, y en 1978 se inicia el Plan de Estudios de Contaduría.

Hasta 1975 conservaron el nombre de Divisiones las distintas áreas académicas; a partir de este año se volvió a adoptar el nombre de Facultades. En 1975 se inicia una época de desarrollo relevante para la Facultad de Humanidades (que contaba con el Departamento de Música en 1971 como plan de licenciatura), con la creación y puesta en marcha de nuevos planes de estudio como las Licenciaturas integradas en Educación. Además se inicia la discusión en torno a la creación del plan de estudios de Comunicación Social y la anexión de la Escuela de Trabajo Social. Complementando lo anterior se había creado en 1972 la Revista Lenguaje, como un órgano de difusión de las investigaciones lingüísticas. Así mismo surge el programa de Teatro en el Departamento de Letras.

Ante la deserción de profesores por los bajos salarios, el Consejo Directivo, mediante la Resolución 076 de 1977, y posteriormente por la resolución No 115 de septiembre 19 de 1989 (Consejo Superior), reglamentó la carrera profesoral con base en los méritos académico-investigativos y académico-administrativos de los docentes.

En 1976 nace el Centro de Investigaciones Socio Económicas CIDSE, adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, cuyo objetivo ha sido desde entonces impulsar la investigación en los campos de la Economía y la Sociología; posteriormente, en 1978, en dicha Facultad se crea el Programa Académico de Sociología.

El Decreto 80 de 1980, que modifica la educación superior en el país y organiza el sistema de educación post-secundaria como un servicio público con una función social, marca un hito no sólo en la Universidad, sino en la educación superior del país, impulsando la investigación y el espíritu crítico orientada a generar conocimientos, a crear y adecuar tecnologías.

En el marco de la celebración de los 35 años, el 21 de noviembre de 1980, se otorgó el doctorado Honoris Causa, al profesor Estanislao Zuleta, quien, en el acto académico, realizado en el salón de sesiones del Consejo Municipal, con asistencia de directivos, profesores, estudiantes, empleados, trabajadores, egresados y un nutrido grupo de personas conocedoras de su obra, leyó el “Elogio de la dificultad”. Para la iniciación del interno del otorgamiento la directora del departamento de Psicología, Elsa Strauss, en nombre de los profesores de su unidad académica, envió a las instancias colegiadas de la universidad, un memorando con la propuesta. (Ordoñez, 2007, p. 148)

#### **7.1.1.1.5 Proyección Social: 1980 – 1990**

Para este periodo, la Universidad del Valle mantuvo y consolidó su perfil de universidad moderna, liderando modelos de investigación y de prestación de servicios.

Durante el periodo 1982-1986, el presidente Belisario Betancourt, en concordancia con su programa de gobierno, promovió la política educativa de universidad abierta y a distancia, dirigida al aumento de cobertura con énfasis en los niveles tecnológicos. (Ordoñez, 2007, p. 157)

Surge en esta época el Plan de Desarrollo 1986-2000, el cual plantea entre sus concepciones el significado de la planeación y evaluación institucionales, el objetivo o función de la Universidad, y su compromiso con la educación superior en el desarrollo de las tres funciones sustantivas; así mismo proyecta a la Universidad del Valle en el contexto del desarrollo regional, nacional y mundial. Además, muestra los alcances de la Institución en el contexto educativo, el bienestar universitario, los recursos, la informática y la gestión.

En 1983 el Departamento de Administración se separa de la Facultad de Ingeniería y constituye la actual Facultad de Ciencias de la Administración.

Durante la década de los sesenta, con el apoyo del Instituto Colombiano de Administración (INCOLDA) y algunas instituciones universitarias norteamericanas, desarrolló un novedoso sistema educativo en el cual se capacitó a una serie de empresarios que empezaron a combinar las aulas universitarias con su trabajo empresarial. Lo que inicialmente fue un experimento exitoso y aplaudido en el mundo que consiguió en su momento una fructífera unión de la Universidad del Valle y de la comunidad empresarial vallecaucana se consolidó como proyecto educativo formal, que se afianzó a principios de la década de los ochenta, cuando se fundó oficialmente la Facultad de Ciencias de la Administración y se redefinieron sus programas académicos, a tono con las nuevas necesidades institucionales y sociales. Con esto, la Universidad del Valle ratificó una vez más su significativo aporte al desarrollo regional: preparando el capital humano que se ha ocupado de la administración pública y privada, el comercio, las finanzas y la administración municipal. (Valencia, 2010, p. 27)

La Resolución 043 de 1984, hizo que las diferentes Asociaciones Profesionales de la época, como Orgapro (Organización de Profesores de la Facultad de Ingeniería), Asprosalud (Asociación de Profesores de la Facultad de Salud), Asprociencias (Organización de profesores de la Facultad de Ciencias) y el Colegio de Profesores, fueran reconocidas por el Consejo Superior. Hacia 1985 comenzó a funcionar el Comité de Estatuto Profesional, con el propósito de aplicar las normas referentes al desarrollo de la carrera profesional, así como revisar y mejorar permanentemente la reglamentación existente.

A partir de 1985 por el incremento y desarrollo de las investigaciones en diferentes áreas se crearon, numerosos grupos de trabajo y se establecieron convenios con organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de esta actividad, así como para la divulgación de los resultados y la formación de docentes de educación media; el Ministerio de Educación Nacional, Colciencias, la UNESCO y la OEA son algunos de los organismos signatarios de estos convenios.

Numerosos programas de posgrado, entre ellos los Doctorados, aprobados en la década siguiente, tienen su origen en dicha actividad investigativa. En esa época en la Facultad de Humanidades, se crearon los posgrados de Maestría en Historia Andina, Literatura, Filosofía, junto con las Especializaciones en Ciencias Sociales, Gerontología, Desarrollo Comunitario, Derechos Humanos y Filosofía de la Ciencia.

La rectoría de ese entonces logró consolidar el desarrollo y estabilizar e impulsar procesos fundamentales como la aprobación de la estampilla mediante una Ley del Congreso, además del despegue del proyecto de regionalización, que representó un cambio sustancial para el Departamento del Valle del Cauca, sirviendo para que la Universidad del Valle estableciera vínculos más estrechos con las comunidades con el fin de contribuir al desarrollo económico, social, cultural y científico de la región. Se despertó también en esta época un gran interés por la conceptualización de la autoevaluación institucional, por la formación integral y la flexibilidad curricular, temas éstos que aún son objeto de discusión en diferentes foros académicos.

#### **7.1.1.1.6 Investigación y desarrollo tecnológico: 1990 – 1998**

El reconocimiento a la importancia de la investigación, se impulsa la Ley 29 de febrero de 1990 para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, incorporado a los planes y programas de desarrollo económico y social del país, y a la formulación de planes de ciencia y tecnología, tanto para el mediano como para el largo plazo, donde las universidades con trayectoria en investigación, se comprometieron con este campo.

Como lo señala Ordoñez (2007, p. 181):

Con la elección del presidente César Gaviria, en 1990, se dio inicio a la apertura económica y el llamado Revolucion, consistente en la propuesta de modernizar las instituciones, comenzando por la instauración de una Preconstituyente o Congreso, que funcionó con base en comisiones para tratar los diversos temas. Para el tema de cultura, ciencia y tecnología, se creó una comisión de 60 personas, bajo la coordinación del director de Colciencias y con el aval del Congreso Nacional de profesores universitarios, reunido en Paipa, entre el 19 y el 22 de noviembre de 1990, en el cual se presentaron diversas propuestas, entre otras, la de consagrar la autonomía universitaria en la Constitución Nacional, considerar la educación como un servicio público, organizar el sistema nacional de universidades públicas y garantizar seguridad social para todos los estamentos universitarios.

Igualmente, la Ley 26 del 8 de febrero de 1990, crea la emisión de la estampilla pro Universidad del Valle, permitiendo mayor inversión en la planta física, dotación y compra de equipos para desarrollar nuevas tecnologías, nuevos materiales, comunicaciones y robótica.

Entre 1992 - 1995 se inicia y se consolida la oferta de programas académicos completos en las sedes regionales, contribuyendo a crear condiciones que permitieran retener jóvenes en sus regiones de origen que revertieran en ellas los conocimientos adquiridos.

Se adelanta la discusión sobre la reforma curricular y se emite el Acuerdo 001 de febrero 3 de 1993 del Consejo Superior, en el cual se establece el marco general de la estructura curricular de la Universidad del Valle; con el fin de dar soporte a nuevas formas de docencia, se dotan con equipos audiovisuales algunas de las aulas ubicadas en la Facultad de Ciencias y se incrementa la dotación de equipos de cómputo, paralelamente con el desarrollo de diferentes sistemas de información.

En toda la Universidad se generan múltiples programas de posgrado, tanto Especializaciones como Maestrías y se inician los Doctorados en las Facultades de Salud y de Ciencias con el apoyo de COLCIENCIAS, entidad que contribuyó en forma notable al fortalecimiento de los grupos de investigación, proceso en el cual se destacó la Universidad del Valle.

La Asamblea General de Profesores realizada el 15 de febrero de 1995, asignó al Comité Profesoral la tarea de elaborar una propuesta de organización única de profesores para la Universidad del Valle; cumpliendo el mandato de la Asamblea General se organizó el Comité Coordinador de las Representaciones Profesorales de la Universidad del Valle, cuyo presidente es el Representante profesoral al Consejo Superior.

Se creó en 1994 el Instituto de Educación y Pedagogía y la Escuela de Psicología, esta última dependiente de la Vicerrectoría Académica, se trasladó a la Facultad de Salud el programa de Educación Física, el cual se reintegra posteriormente al mencionado Instituto. En 1995, la Facultad de Arquitectura, en asocio con los programas de Comunicación Social, Arte Dramático y Música da origen a la actual Facultad de Artes Integradas.

En consonancia con las directrices nacionales, se inician en esta etapa los procesos de acreditación de Programas Académicos.

Al comienzo de esta época, la Universidad disfrutó de una especie de bonanza financiera por el ingreso de recursos de la Estampilla. Hubo apoyo a las investigaciones, pero sumas muy altas se dedicaron a la construcción de obras y al montaje de centros, institutos y cátedras, para promover la investigación y el desarrollo tecnológico, al margen de la estructura institucional de las

Facultades y los Departamentos, unido al déficit presupuestal que la Universidad venía acumulando por el pago pensional desde el 30 de junio de 1995, contribuyó a la crisis financiera e institucional de 1998.

#### **7.1.1.1.7 Autoevaluación y acreditación institucional: 1999 – 2014**

A comienzos de 1999, la Universidad abrió sus puertas sorteando grandes dificultades. La gestión que hicieron los rectores de esa época dio sus frutos, pues se logró la creación del Fondo Pensional, firmado en diciembre del 2000, por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; la Gobernación y la Universidad, firmaron el contrato interadministrativo de concurrencia para el pago del pasivo pensional y la correspondiente expedición del Macrobono Pensional; desde enero del 2001 estos pagos se están haciendo con cargo al Fondo Pensional; se renegoció la deuda pública con los bancos y se canceló la deuda laboral con la comunidad universitaria.

En el proceso de recuperación de la Universidad jugó un papel decisivo la comunidad universitaria, aportando toda clase de sacrificios e iniciativas. El Consejo Académico tomó decisiones e hizo sugerencias al Consejo Superior, recogiendo propuestas fundamentadas de los estamentos universitarios, a través de consejos de facultades e institutos, claustros y asambleas. En el Boletín Informativo del Comité Coordinador de las representaciones profesoras, Corpuv Informa y en Argumentos y Debates, a cargo de un grupo de profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, se divulgaron iniciativas que contribuyeron a encontrar la senda de las rectificaciones. En suma, la Universidad mostró gran capacidad para superarse a sí misma, contando con asesoría técnica para la solución de problemas específicos. (Ordoñez, 2007, p. 221)

Se consolidó el proceso de regionalización, iniciado en 1985, mediante la regularización de la oferta académica en las nueve sedes regionales: Palmira, Buga, Cartago, Buenaventura, Zarzal, Tuluá, Caicedonia, Yumbo y Santander de Quilichao.

Se hizo un ajuste en el Currículo mediante el Acuerdo 009 de mayo 26 de 2000 (Consejo Superior), por el cual se establecen las políticas, las normas y las instancias para la definición y reforma de los programas de formación de pregrado de la Universidad del Valle, así como la reforma al acuerdo 001 de febrero de 1993; se reorganizó la asignación académica mediante la Resolución 022 de mayo 8 de 2001 del Consejo Superior; se consolidaron los procesos de autoevaluación conducentes a la acreditación de los programas, y se incrementó la cobertura mediante el ofrecimiento de programas en horario nocturno (jornada ampliada); se estableció el sistema de investigaciones, se reabrió el Programa Editorial, se adelantó el proceso de



negociación con el sindicato (SINTRAUNICOL), y se realizó el estudio Siglo XXI que sirvió de base para la Modernización Administrativa.

En el año 2002 se presentó una situación de anormalidad académica, originada por disposiciones del orden nacional y administrativo, pero a pesar de ello la Universidad pudo terminar los semestres programados.

Desde el año 2004 la Universidad continúa avanzando en el cumplimiento de las funciones sustantivas, fortaleciendo la investigación, consolidando la academia, trabajando en la ampliación de cobertura y en la autoevaluación y acreditación de programas académicos. Ha fortalecido sus relaciones con el entorno y el trabajo de las nueve sedes regionales, con estrategias como la administración al servicio de las funciones sustantivas, el mejoramiento de la planta física, el avance en las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (NTICs), la red universitaria de alta velocidad y el Programa Editorial.

Se ha trabajado en la política de recuperación de sus finanzas, que permite la sostenibilidad financiera, cuidando de no ir en detrimento del patrimonio ni del crecimiento de la Institución. Así mismo, y como parte esencial de su proyección institucional, en el 2004 el Consejo Académico adelantó la reflexión hacia la construcción del Plan de Desarrollo 2005 – 2015.

Se puede afirmar que la Universidad del Valle es hoy en día, una institución consciente de su pasado y de los esfuerzos adelantados para llegar a ser una de las principales universidades del país, donde la docencia y la investigación se articulan en la búsqueda del conocimiento y en procura del bienestar de la comunidad objeto de su influencia.

#### **7.1.1.1.8 Misión**

La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de Institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

#### **7.1.1.1.9 Visión**

La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país (Colombia) en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica.

#### **7.1.1.1.10 Principios**

Para cumplir con su misión la Universidad del Valle define los siguientes principios y valores como fundamento para el ejercicio de sus tareas y funciones y como guía para la orientación de su desarrollo:

- El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.
- La libertad en la enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la promoción de la crítica y el debate públicos.
- La integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.
- El compromiso con la paz, la democracia, la defensa del interés público, el ejercicio de los derechos humanos, la promoción de los deberes civiles y el desarrollo de la civilidad.

#### **7.1.1.1.11 Propósitos**

La Universidad en el marco de su misión y en el desarrollo de su visión se propone:

- Ofrecer un servicio público de educación superior de acuerdo con los principios, derechos y deberes consagrados en la Carta Política y en las Leyes de la República.
- Brindar oportunidades para una formación de excelencia, homologada internacionalmente, que le permita a sus egresados ejercer un liderazgo cultural y ciudadano y cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad.

- Propiciar en los estudiantes un desarrollo personal, social y cultural basado en los valores de la razón, el compromiso ético y la sensibilidad estética que les permita desarrollar sus talentos y fortalecer su autoestima.
- Hacer de la investigación un eje central de la actividad universitaria y propiciar su integración con los programas de formación.
- Promover la apropiación crítica, la creación y la transferencia responsable del conocimiento y su aplicación al estudio y la transformación del entorno.
- Fomentar el estudio y el enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación y la defensa, valorización y conservación del medio ambiente y el desarrollo de su biodiversidad.
- Promover una cultura de calidad y excelencia en todas las instancias y niveles de la organización y gestión académica, docente, investigativa y administrativa.
- Brindar apoyo y asesoría especializada al Estado y a los diversos sectores sociales, conservando su autonomía académica e investigativa.
- El ejercicio de la autonomía universitaria basado en la misión de la Institución y en el uso y administración responsables de los bienes públicos.
- Fortalecer el desarrollo educativo de la región y del país en todos los niveles y modalidades.
- Trabajar porque los grupos en situación de inequidad social, puedan acceder a la educación superior en condiciones de igualdad de oportunidades y sobre la base de los méritos propios y del trabajo personal.

#### **7.1.1.1.12 Política de Calidad**

La Política de Calidad fue adoptada en la Universidad en el año 2008, mediante la Resolución de Rectoría No. 3042 de diciembre 5 de 2008. De acuerdo con los requisitos de la norma de calidad anualmente se debe revisar el entendimiento de los funcionarios sobre la misma; resultado de la revisión en el año 2011, mediante la encuesta de autoevaluación del MECI, se vio la necesidad de modificar apartes de su contenido, expidiendo así la segunda versión de la política de calidad adoptada bajo la Resolución de Rectoría No. 243 del 15 de Febrero de 2011.

“La Universidad del Valle, a través del compromiso de la dirección y la comunidad universitaria, mediante la adopción de mecanismos de planeación, control, mejoramiento continuo, y el manejo eficiente de los recursos en cada uno de sus procesos y servicios; asume su misión como

Institución de Educación Superior socialmente responsable, visualizada en el cumplimiento de altos estándares de calidad nacionales e internacionales, brindando una formación integral, fundamentada en la docencia, la investigación y la proyección social, que beneficie a la sociedad”.

#### **7.1.1.1.13 Objetivos de Calidad**

La Dirección de la Universidad a través de la Resolución de Rectoría N° 3.042 del 5 de Diciembre de 2008 definió los Asuntos Estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo 2005 – 2015 como Objetivos de Calidad para el Sistema de Gestión Integral de Calidad – GICUV – a los cuales se les hace seguimiento periódico a través de una Matriz de Indicadores que evidencian su ejecución y cumplimiento.

#### **1. Calidad y Pertinencia:**

La calidad de la oferta académica y su pertinencia en la Universidad del Valle depende de la calidad de sus profesores, de sus estudiantes, de los currículos que se ofrecen y de los procesos de gestión académica, administrativa y financiera que se pongan en marcha.

#### **2. Vinculación con el Entorno:**

Ordenar, concretar y fortalecer la vinculación y comunicación con el entorno social, político y económico para contribuir a la solución de problemas críticos de la región y del país y a la construcción de un proyecto cultural, ético y democrático.

#### **3. Modernización de la Gestión Administrativa y Financiera:**

Asegurar que la comunidad universitaria asuma el compromiso de pensar la Universidad en forma colectiva, continua y permanente y actuar de manera que las decisiones se enmarquen en estrategias compartidas y sostenibles.

#### **4. Democracia, Convivencia y Bienestar:**

Promover el desarrollo de relaciones sociales constructivas entre los miembros de la comunidad universitaria, basado en el respeto por la diferencia, el diálogo, la libertad de pensamiento y la

formación integral fundamentada en valores tales como la solidaridad, la defensa del interés público, la equidad, la responsabilidad y el compromiso social.

## **5. Fortalecimiento del Carácter Regional:**

Propender por la integración del quehacer universitario al desarrollo armónico e integral de las regiones, traducido en el mejoramiento de la calidad de las diferentes esferas de la vida ciudadana para que la Universidad se convierta en el principal dinamizador social, cultural y artístico de su zona de influencia.

Las dependencias de la Universidad del Valle seleccionadas para la realización del estudio son: Administración Central y las siete (7) Facultades ubicadas en la Sede Cali, que son: Facultad de Artes Integradas, Facultad de Ciencias de la Administración, Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Facultad de Humanidades, Facultad de Ingeniería y Facultad de Salud. Una descripción más detallada sobre cada una de las dependencias analizadas se puede revisar en el anexo 2 del presente documento.

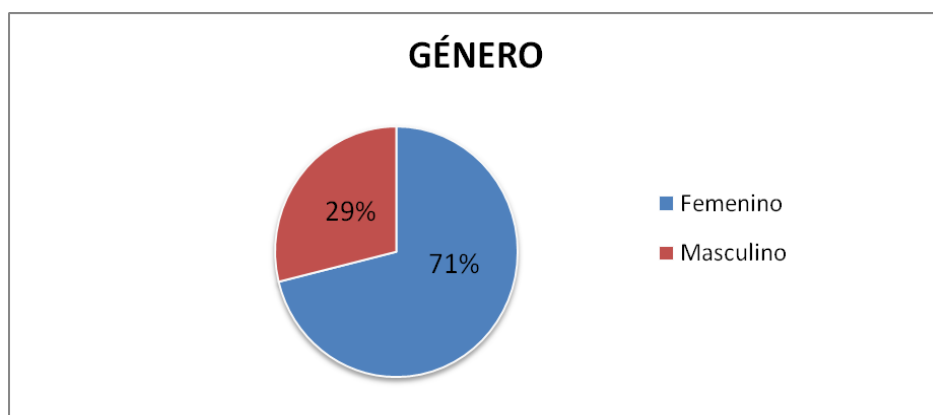
### **7.2. Análisis del sondeo**

La Universidad del Valle a diciembre de 2012 contaba con 1250 personas en cargos administrativos, con base en esta información se determinó una muestra de 52 encuestados, en tal sentido y para garantizar el cumplimiento de la cantidad establecida de personas se repartieron un total de 80 instrumentos. A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo al concepto de los participantes en el sondeo (se aclara que en el estudio no se determinó encuesta pues es un trabajo principalmente cualitativo), es así como se procede con los detalles que permiten conocer la muestra estudiada (para mayor información sobre el instrumento remitirse al Anexo 3):

#### **7.2.1 Género**

| <b>Género</b> | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>    |
|---------------|-----------------|-------------|
| Femenino      | 37              | 71%         |
| Masculino     | 15              | 29%         |
| <b>Total</b>  | <b>52</b>       | <b>100%</b> |

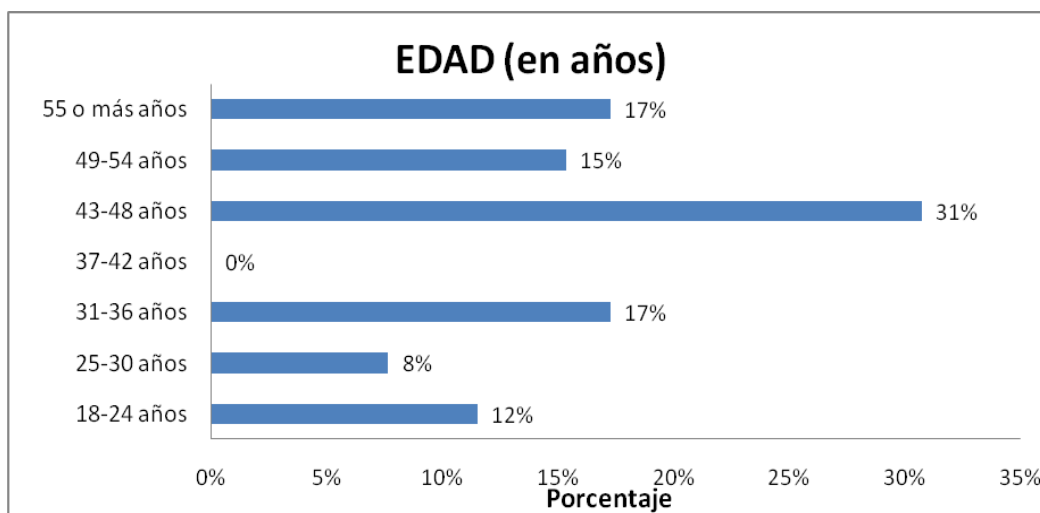
Tabla 8. Género de funcionarios participantes en sondeo  
Fuente: Elaboración propia, 2013



Gráfica 11. Género  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 11 muestra que el 71% de las personas encuestadas son de género femenino y el restante 29% corresponden al género masculino.

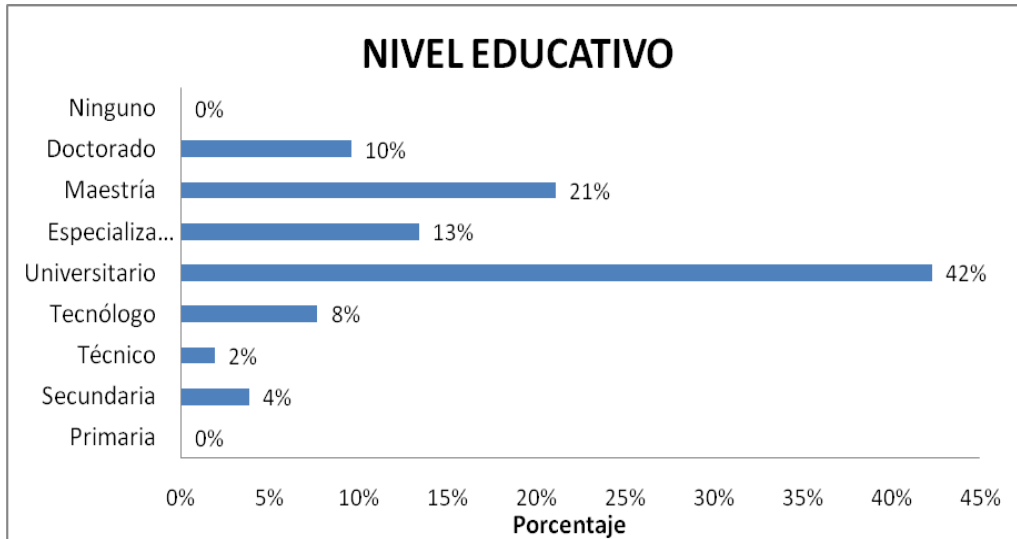
### 7.2.2 Edad



Gráfica 12. Edad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 12 señala que la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de edad entre los 43 a 48 años con el 31%, seguidos de 31-36 años y 55 años o más con el 17%, de 49-54 años con el 15%, 18-24 años con 12% y 25-30 años con el 8%. En el rango de 37-42 años, no se presentaron personas consultadas, por tanto el dato es de 0%.

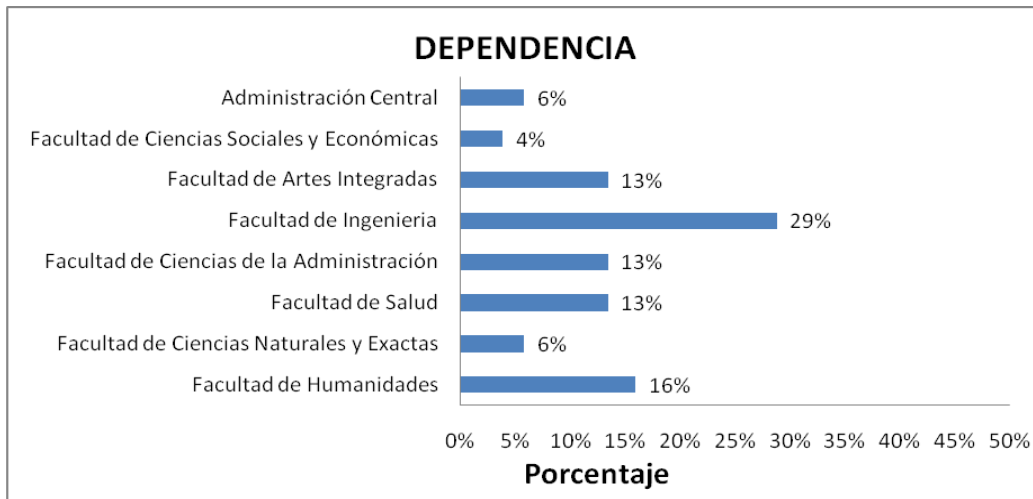
### 7.2.3 Nivel Educativo



Gráfica 13. Nivel educativo  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 13 referente al nivel educativo alcanzado por las personas consultadas, revela que un 42% cuentan con formación de nivel universitario, seguido de maestría con 21%, especialización 13% y de doctorado con 8%. Los datos permiten afirmar que en general el personal consultado cuenta como mínimo, con estudios de educación superior.

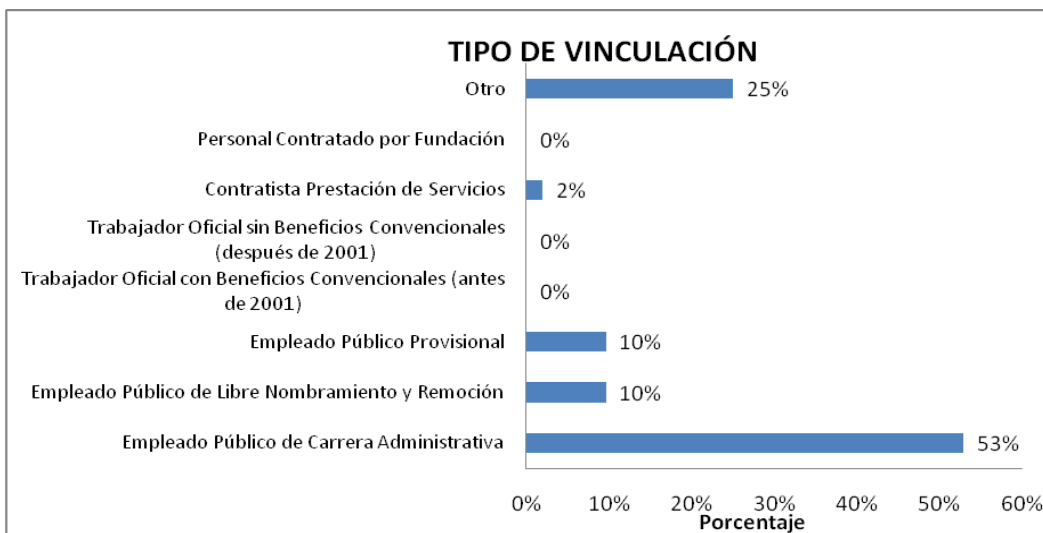
## 7.2.4 Dependencia



Gráfica 14. Dependencia  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 14 muestra que el 29% de los encuestados pertenecen a la Facultad de Ingeniería, seguido del 15% de la Facultad de Humanidades, 13% están adscritos a la Facultad de Artes Integradas, Facultad de Administración y Facultad de Salud; en Administración Central se contó con un 6% de participación así como en la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, y finalmente un 4% de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.

## 7.2.5 Tipo de vinculación

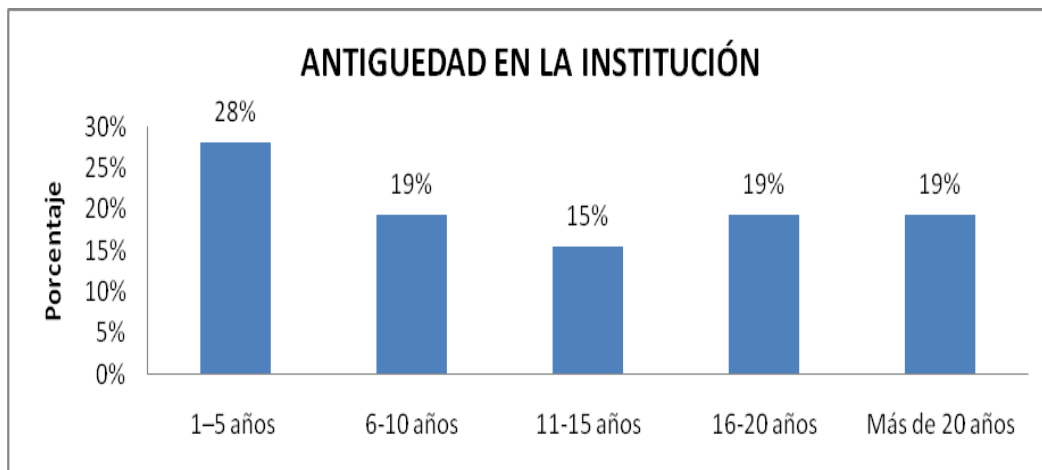


Gráfica 15. Tipo de vinculación  
Fuente: Elaboración propia, 2013



La gráfica 15 refleja que el 53% de las personas participantes son empleados públicos de carrera administrativa, 25% tienen otro tipo de vinculación (en general, personal docente en cargos académico-administrativos), 10% con vinculación como empleado público provisional y 10% como empleado público de libre nombramiento y remoción.

### 7.2.6 Antigüedad en la Institución



Gráfica 16. Antigüedad en la institución  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 16 asociada a la antigüedad del personal consultado, evidencia que el 27% tiene de 1-5 años, seguido del 19% para 6-10 años, 16-20 años y más de 20 años con 19% y por último se ubica 11-15 años con 15%.

### 7.2.7 Análisis de resultados del sondeo

#### 7.2.7.1 Valoración de los factores de la cultura organizacional respecto a la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008

En primera instancia se definirá la calificación cualitativa y su correspondiente valor numérico, que se constituye en la base sobre la cual se realiza el análisis y se evalúa cada una de las dimensiones. Para las preguntas 1 - 5 donde se consulta sobre nivel de conocimiento en la categoría historia, la escala fue determinada de la siguiente manera (ver tabla 9):

| <b>RANGOS DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>VALOR ASIGNADO</b> |
|---|-----------------------|
| Muy amplio                                | 5                     |
| Amplio                                    | 4                     |
| Regular                                   | 3                     |
| Escaso                                    | 2                     |
| Nulo                                      | 1                     |

Tabla 9. Escala de calificación preguntas 1-5  
Fuente: Elaboración propia, 2013

Las calificaciones amplio y muy amplio, corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones regular, escaso y nulo corresponden al grado de debilidad del mismo.

En el caso de las preguntas 6 a 32 del instrumento del sondeo, se estableció la siguiente escala de calificación cualitativa. Para efectos de la presentación de los datos a la escala se le asignaron valores que permiten determinar información pertinente para el análisis (ver tabla 10):

| <b>RANGOS DE CALIFICACIÓN CUALITATIVA</b> | <b>VALOR ASIGNADO</b> |
|---|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo                     | 5                     |
| De acuerdo                                | 4                     |
| Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo           | 3                     |
| En desacuerdo                             | 2                     |
| Totalmente en desacuerdo                  | 1                     |

Tabla 10. Escala de calificación preguntas 6-32  
Fuente: Elaboración propia, 2013

Las calificaciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada, mientras que las calificaciones ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, al grado de debilidad del mismo.

Con el propósito de exponer el perfil del estudio, se ha determinado que la moda<sup>20</sup> expresa de manera más clara los resultados del estudio, dado el carácter cualitativo del estudio así como del instrumento aplicado. La moda permite mostrar la ubicación de cada variable, respecto a las calificaciones cualitativas y cuantitativas:

| PREGUNTA |  | NTC ISO 9001:2008 EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE |             |
|----------|--|---|-------------|
|          |  | MODA  | CUALITATIVA |
| 1        | ¿La contribución al mejoramiento de la gestión en la Dependencia/Facultad?                           | 4   | Bueno       |
| 2        | ¿La historia del proceso de certificación de calidad (NTC ISO 9001:2008) en la Universidad?          | 3   | Regular     |
| 3        | ¿La historia del proceso de certificación de calidad (NTC ISO 9001:2008) en la Dependencia/Facultad? | 3   |             |
| 4        | ¿Las decisiones de la Jefatura de la Dependencia/Facultad en torno a la certificación de calidad?    | 3   |             |
| 5        | ¿La contribución al mejoramiento de la gestión en la institución en general?                         | 3   |             |
| 6        | ¿La contribución al mejoramiento de la gestión en la Dependencia/Facultad?                           | 3   |             |

Cuadro 8. Perfil del estudio variables 1-5 del sondeo

Fuente: Elaboración propia, 2013

En el cuadro 8 que evalúa el nivel del conocimiento de los funcionarios administrativos participantes del sondeo, se revela que las 5 dimensiones se encuentran en el rango de escala cualitativa de 3, clasificándose como regular. Aparece una variable bimodal, que se ubica también en la escala 4, que indica bueno. Permitiendo concluir, que la tendencia en cuanto al nivel de conocimiento en las variables consultadas está en general ubicado en la escala de “regular”.

<sup>20</sup> La moda es el valor de la observación que aparece con mayor frecuencia, resulta de especial utilidad para resumir datos de nivel nominal (Lind, Marchal y Wathen, 2008).

| PREGUNTA |  | NTC ISO 9001:2008 EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE |                                |
|----------|--|---|--------------------------------|
|          |  | MODA  | CUALITATIVA                    |
| 1        | ¿Los principios, valores, creencias y/o normas de la Universidad han tenido incidencia en el proceso de obtención de la certificación y su mantenimiento?  | 4   | De acuerdo                     |
| 2        | ¿El personal de la Facultad tiene prácticas que lo diferencian de otras facultades y que han generado efectos directos en el proceso?  | 4   |                                |
| 3        | ¿Conoce símbolos, imágenes, eslogans, signos, siglas del proceso. Ejemplos: MECI, GICUV, entre otros?  | 4   |                                |
| 4        | ¿El concepto que usted tiene sobre la certificación es positivo?   | 4   |                                |
| 5        | ¿Las estrategias de comunicación utilizadas por la Universidad para divulgar el proceso han sido adecuadas?  | 4   |                                |
| 6        | ¿El apoyo del personal designado por la decanatura para el mantenimiento y consolidación de la certificación ha sido el idóneo?  | 4   |                                |
| 7        | ¿La identidad de la Universidad ha incidido en el proceso vía certificación de calidad?  | 4   |                                |
| 8        | ¿La identidad de la Facultad ha incidido en el proceso vía certificación de calidad?   | 4   |                                |
| 9        | ¿La certificación de calidad ha contribuido al cumplimiento de los fines misionales (formación, investigación y generación de conocimiento, extensión y proyección social, y desarrollo humano) de la Universidad? | 3   | Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo |
| 10       | ¿La certificación de calidad ha contribuido al cumplimiento de los fines misionales de la Dependencia/Facultad a la que usted pertenece?   | 3   |                                |
| 11       | ¿Se ha modificado la cultura organizacional en torno a la certificación de calidad en la Universidad en general?   | 3   |                                |
| 12       | ¿Se ha incluido a todos los colaboradores en el proceso de certificación de Calidad?   | 3   |                                |
| 13       | ¿El proceso de certificación de la Calidad ha tenido líder(es) claros en su Dependencia/Facultad?  | 3   |                                |
| 14       | ¿El tiempo que le ha requerido apoyar a usted el proceso ha sido adecuado?   | 3   |                                |
| 15       | ¿Las estrategias de comunicación utilizadas desde su Dependencia/Facultad para divulgar el proceso han sido adecuadas?   | 3   |                                |
| 16       | ¿La percepción de la contribución del proceso en el clima organizacional es positiva?  | 3   |                                |
| 17       | ¿El proceso ha facilitado la participación de los colaboradores de la Universidad?   | 3   |                                |
| 18       | ¿Los colaboradores en general se sienten motivados a participar del proceso?   | 3   |                                |
| 19       | ¿La estrategia para propiciar el ambiente que ha permitido obtener y sostener el certificado en su Dependencia o Facultad ha sido efectiva?  | 3   |                                |
| 20       | ¿Las decisiones que ha tomado la Decanatura/Jefatura han permitido garantizar el seguimiento de los lineamientos institucionales asociados a la certificación?   | 3   |                                |
| 21       | ¿El proceso de certificación ha incidido en la generación de discrepancias o conflictos entre personas y/o grupos en la Dependencia/Facultad?  | 3   |                                |
| 22       | ¿Las estrategias desde la Decanatura/Jefatura para apoyar el proceso hacia la obtención de la certificación han sido adecuadas?  | 3   |                                |
| 23       | ¿Ha sido evidente la incidencia de los grupos formales e informales existentes en su Dependencia/Facultad en el proceso de certificación?  | 3   |                                |
| 24       | ¿Los grupos formales e informales de su Dependencia/Facultad han facilitado el cumplimiento de los objetivos de la certificación?  | 3   |                                |
| 25       | ¿La certificación ha contribuido al logro de la visión establecida por la Dependencia/Facultad?  | 3   |                                |

| PREGUNTA |   | NTC ISO 9001:2008 EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE |               |
|----------|---|---|---------------|
|          |   | MODA  | CUALITATIVA   |
| 26       | ¿La certificación ha contribuido en camino al logro de la visión establecida por la institución?                  | 2   | En desacuerdo |
| 27       | ¿La certificación ha contribuido al logro de la visión establecida por la Dependencia/Facultad?                   | 2   |               |
| 28       | ¿La incorporación de los colaboradores de la Universidad al proceso de certificación de calidad ha sido adecuado? | 2   |               |

Cuadro 9. Perfil del estudio variables 6-33 del sondeo  
Fuente: Elaboración propia, 2013

En el cuadro 9 se muestra una tendencia clara hacia el rango 3, que indica “Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo”, constatando que para la mayoría de las personas consultadas, es confuso el comportamiento de las variables de cultura organizacional frente al estándar de interés de la presente investigación. Como en el cuadro 7, aparece también una variable bimodal relacionada con la visión de la dependencia/Facultad.

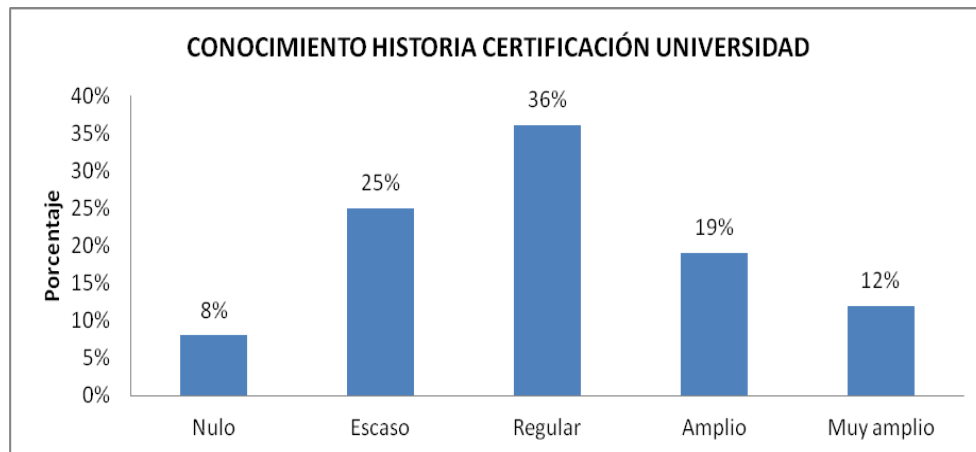
#### 7.2.7.1.1 Análisis por categoría

En este análisis se detalla cada dimensión, mostrando en qué consiste cada una de ellas, cuál es el supuesto o condición ideal y su comportamiento de acuerdo a las respuestas obtenidas. Para este caso se presentan de manera consecutiva (de acuerdo al instrumento aplicado que se puede conocer en detalle en el anexo 3):

### 7.2.7.1.1.1 Historia

- **Historia**

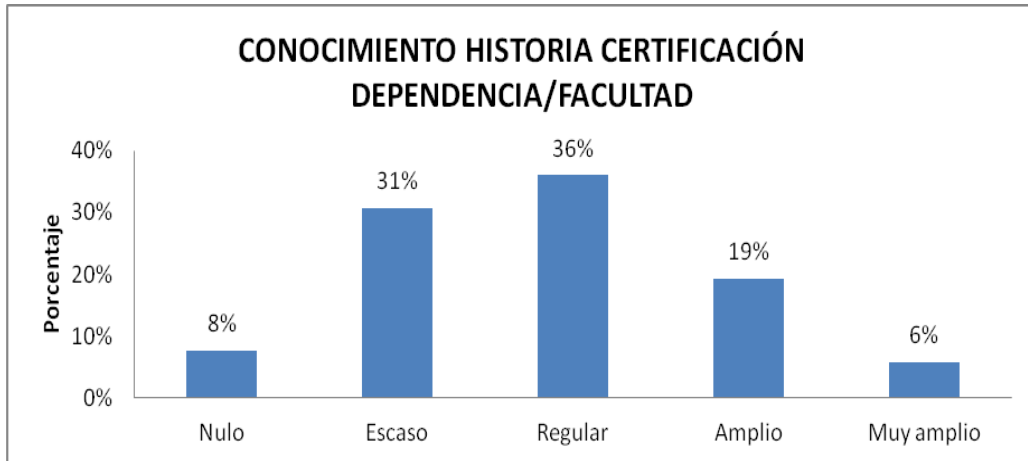
- ¿La historia del proceso de certificación de calidad (NTC ISO 9001:2008) en la Universidad?



Gráfica 17. Conocimiento historia certificación Universidad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La variable sobre el conocimiento de la historia del proceso de certificación en la Universidad muestra que la mayoría de los participantes, en un 36% califican como regular dicho aspecto, 25% como escaso, 19% como amplio y 12% muy amplio, cabe anotar que un 8% lo califique como nulo. Lo anterior sugiere que en su mayoría las personas consultadas (69%), no reconocen con claridad los aspectos asociados a la historia de la visión, desde gestión de procesos en la Universidad.

- ¿La historia del proceso de certificación de calidad (NTC ISO 9001:2008) en la Dependencia/Facultad?

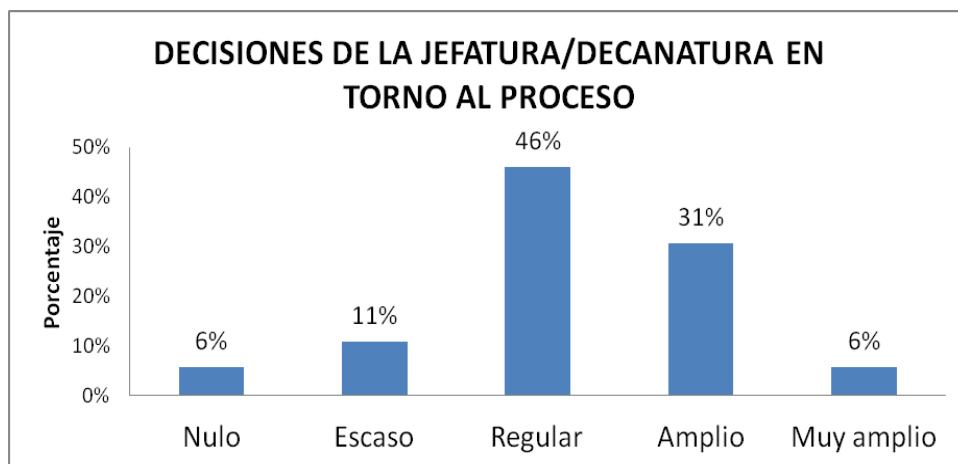


Gráfica 18. Conocimiento historia certificación dependencia/facultad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 18 da cuenta de la consulta a los encuestados sobre el conocimiento de la historia del proceso de certificación en la dependencia/facultad, arroja resultados estimados como regular con 36%, escaso con un 31%, amplio con 19%, nulo 8% y muy amplio con 6%. Con base en lo anterior, se establece que entre las personas consultadas, no es clara la historia de la gestión de procesos en las dependencias estudiadas.

- **Evolución de estrategias y estructuras**

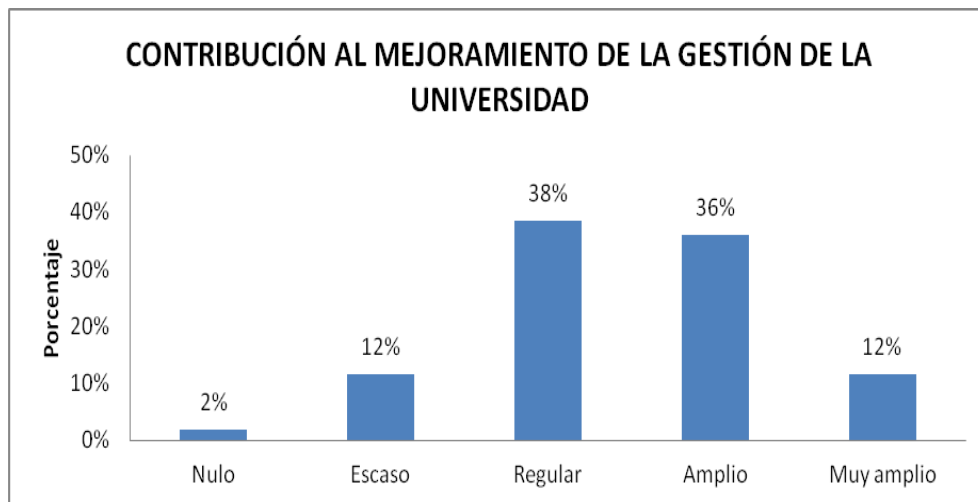
- ¿Las decisiones de la Jefatura de la Dependencia/Facultad en torno a la certificación de calidad?



Gráfica 19. Decisiones de la jefatura/decanatura en torno al proceso  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 19 construida sobre el conocimiento de las decisiones de la jefatura/decanatura de la dependencia en torno al proceso, señala que el 46% de las personas tiene un nivel regular de conocimiento sobre este aspecto, 31% amplio, 11% escaso, muy amplio un 6% y nulo también con 6%. La tendencia determina que existe un nivel de conocimiento más claro en relación a la variable evaluada.

- ¿La contribución al mejoramiento de la gestión en la institución en general?

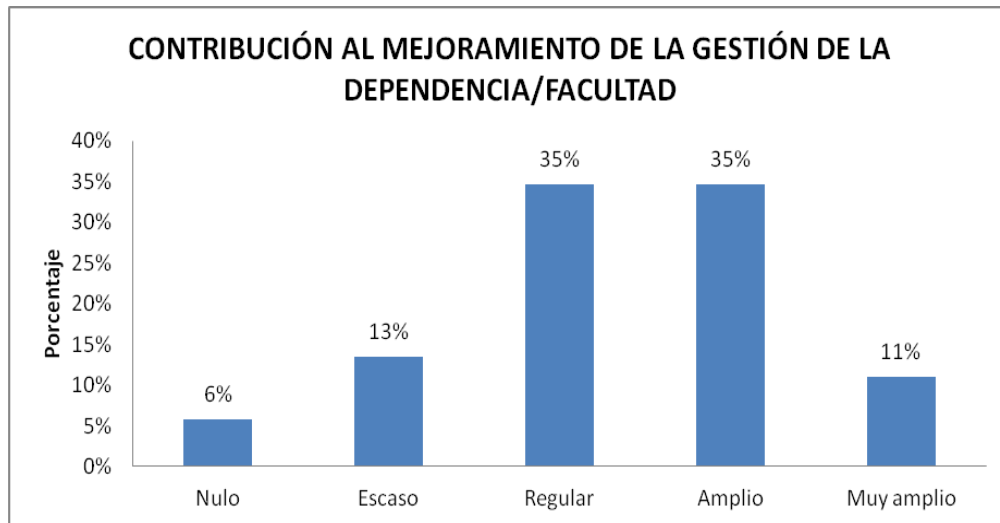


Gráfica 20. Contribución al mejoramiento de la gestión de la Universidad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

En cuanto a la gráfica 20, la consulta en torno a la contribución al mejoramiento de la gestión de la universidad reveló como regular para el 38% y amplio para el 36% de los participantes, de otra parte muy amplio y escaso dan cuenta de 12% y nulo 2%. En términos generales, se establece que el efecto en el mejoramiento de la gestión del enfoque de procesos y su resultado, la certificación de calidad, es confuso, debido a que el 50% de las personas no poseen la claridad sobre el tema.



- ¿La contribución al mejoramiento de la gestión en la Dependencia/Facultad?



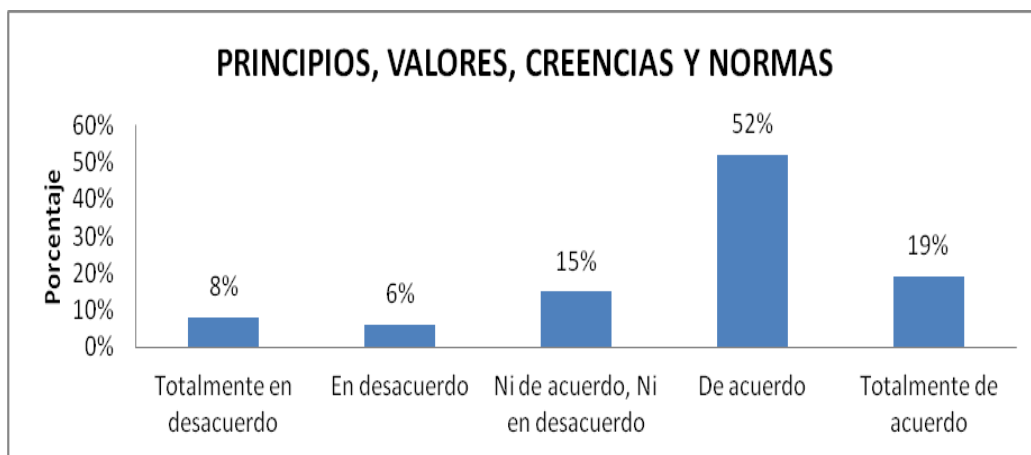
Gráfica 21. Contribución al mejoramiento de la gestión de la Dependencia/Facultad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 21 sobre el conocimiento de las personas consultadas en torno a la contribución al mejoramiento de la gestión específicamente en la dependencia/facultad, es calificado como regular por el 35%, amplio también con 35%, seguido de escaso con 13%, muy amplio con 11% y nulo con 6%. En el caso específico de las dependencias, los hallazgos no se establecen pues el nivel de conocimiento del proceso de acuerdo al sondeo no es claro.

#### 7.2.7.1.1.2 Proyecto Institucional

- **Principios y valores institucionales**

- ¿Los principios, valores, creencias y/o normas de la Universidad han tenido incidencia en el proceso de obtención de la certificación y su mantenimiento?

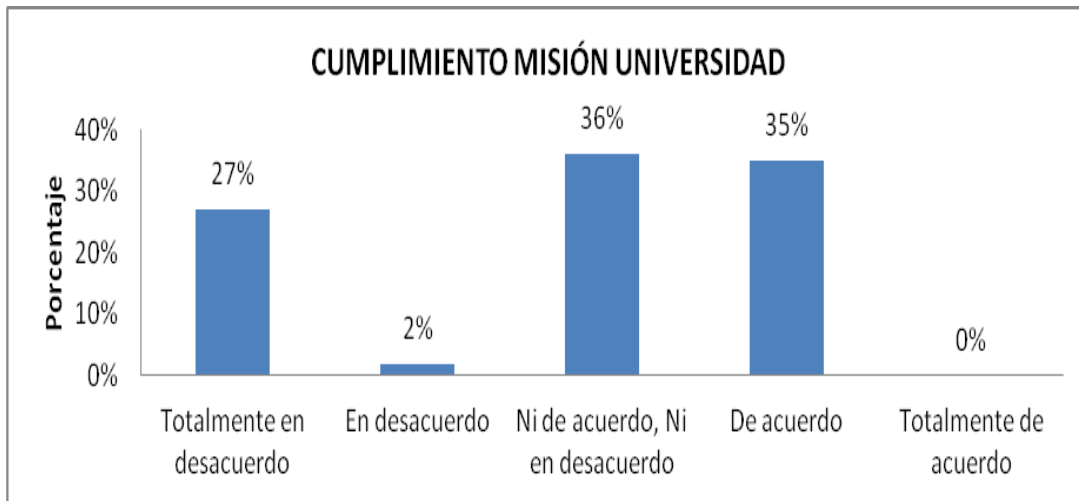


Gráfica 22. Principios, valores, creencias y normas  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 22 refleja que los principios, valores, creencias y normas de la Universidad han incidido en el proceso, con un 52% para la opción de acuerdo, 19% con totalmente de acuerdo, 15% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 8% totalmente en desacuerdo y 6% en desacuerdo. El comportamiento de la variable muestra que de acuerdo con los consultados los aspectos evaluados han sido determinantes en el avance y estado actual de la gestión de procesos en la Universidad del Valle.

- **Misión**

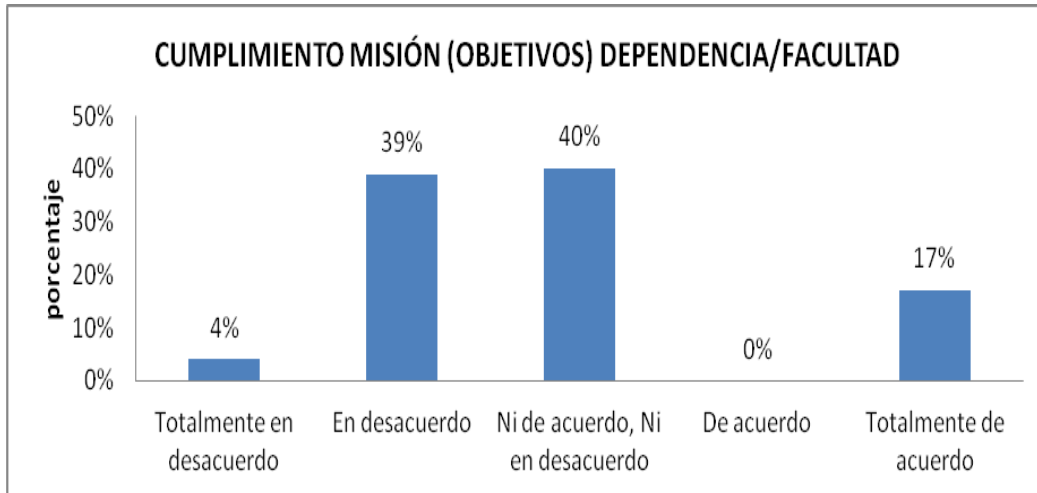
- ¿La certificación de calidad ha contribuido al cumplimiento de los fines misionales (formación, investigación y generación de conocimiento, extensión y proyección social, y desarrollo humano) de la Universidad?



Gráfica 23. Cumplimiento misión de Universidad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 23 que consulta sobre la contribución al cumplimiento de la misión de la Universidad, se aprecia que un 36% manifiesta estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo, un 35% de acuerdo, 27% totalmente en desacuerdo y 2% en desacuerdo. Cabe resaltar que la opción totalmente de acuerdo presentó un 0%, dados los resultados es confuso determinar si la gestión de procesos y el logro de la certificación de calidad han contribuido a la misión de la Universidad, requiriendo comparación con otros datos para establecer una conclusión al respecto.

- ¿La certificación de calidad ha contribuido al cumplimiento de la misión de la Facultad a la que usted pertenece?

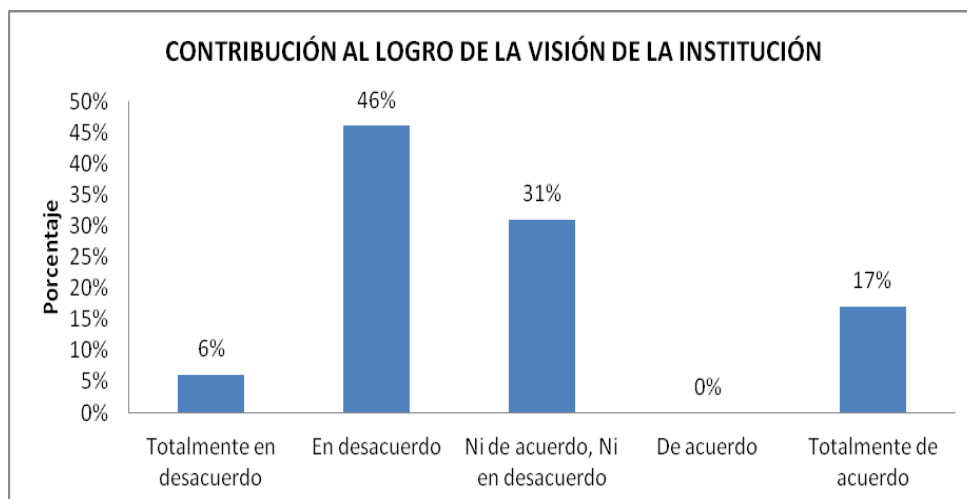


Gráfica 24. Cumplimiento misión (objetivos) dependencia/Facultad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 24 sobre la contribución de la certificación en el cumplimiento de los fines misionales de la dependencia/facultad expone que un 40% respondió no estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 39% en desacuerdo, 17% totalmente de acuerdo y 4% totalmente en desacuerdo. Sin embargo, se evidencia que las opciones ni de acuerdo/ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo dan cuenta del 83%, indicando que se considera que el proceso realmente no aporta al cumplimiento de la misión u objetivos de la dependencia/facultad.

- **Visión**

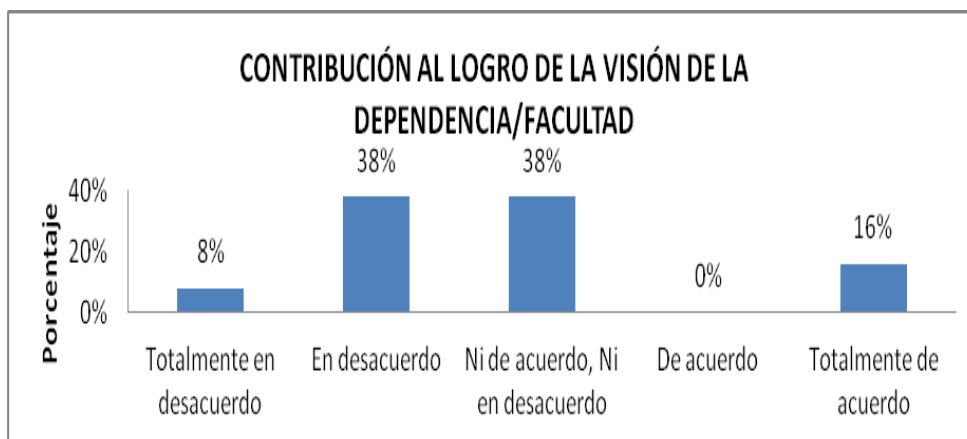
- ¿La certificación ha contribuido en camino al logro de la visión establecida por la institución?



Gráfica 25. Contribución al logro de la visión de la institución  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 25 sobre la contribución del proceso de certificación en el logro de la visión de la Universidad, revela que un 46% manifiesta estar en desacuerdo, así como 31% no está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 17% contestó estar totalmente de acuerdo, 6% totalmente en desacuerdo y 0% de acuerdo. De acuerdo a lo anterior, el 83% de las personas consultadas (entre las opciones ni de acuerdo/ni en desacuerdo, en deacuerdo y totalmente en desacuerdo) consideran que no se evidencia el aporte para lograr la visión de la institución.

- ¿La certificación ha contribuido al logro de la visión establecida por la Facultad?

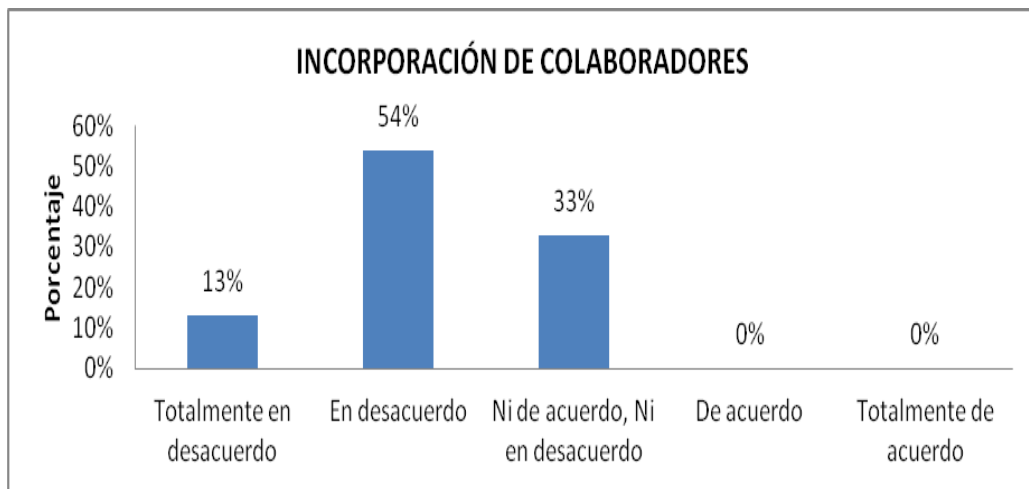


Gráfica 26. Contribución al logro de la visión de la Dependencia/Facultad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La variable contribución al logro de la visión de la dependencia/facultad, establece que 38% consideran la opción ni de acuerdo/ni en desacuerdo, también con 38% en desacuerdo, totalmente de acuerdo con 16%, 8% totalmente en desacuerdo y 0% en la opción de acuerdo. Los anteriores resultados muestran que para los consultados no se aprecia el aporte del enfoque de procesos a la visión de la dependencia/facultad.

- **Cultura Organizacional**

- ¿La incorporación de los colaboradores de la Universidad al proceso de certificación de calidad ha sido adecuado?



Gráfica 27. Incorporación de colaboradores  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 27 que explora cuán adecuada ha sido la incorporación de los colaboradores al proceso, evidencia que un 54% de las personas consultadas consideran estar en desacuerdo, 33% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 13% totalmente en desacuerdo, las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, no fueron seleccionadas por las personas indagadas, por tanto su resultado fue de 0%. Con base en lo anterior, se constata que de acuerdo a la opinión de las personas consultadas, el proceso no ha sido el idóneo.

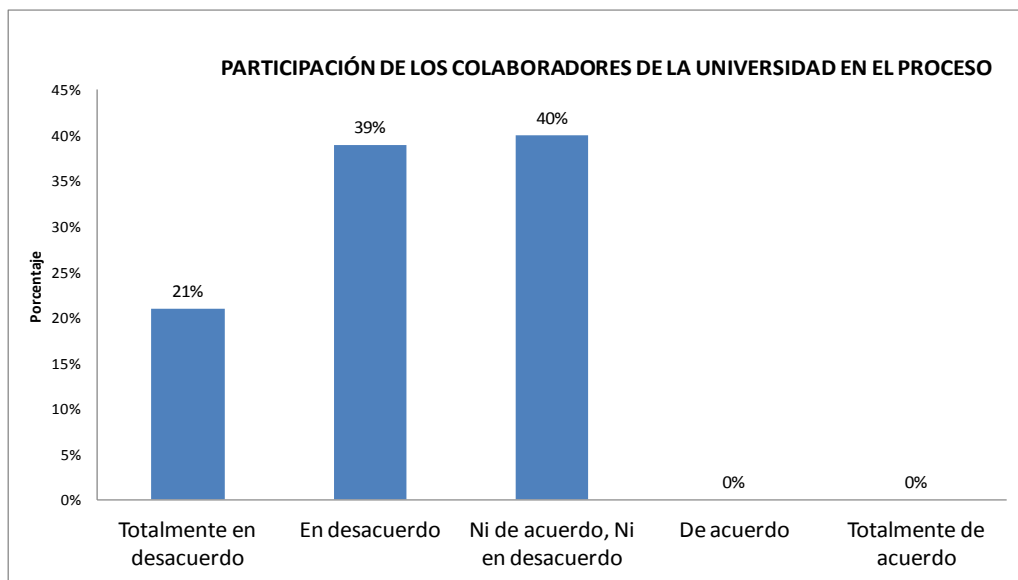
- ¿Se ha modificado la cultura organizacional en torno a la certificación de calidad en la Universidad en general?



Gráfica 28. Incidencia en la cultura organizacional  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 28 señala que el 42% de las personas participantes en el sondeo, afirman no tener claro si se ha modificado la cultura organizacional, en tanto responden: ni de acuerdo/ni en desacuerdo, la opción de acuerdo presenta un 40%, la opción totalmente en desacuerdo evidenció 10%, 6% en desacuerdo y 2% para totalmente de acuerdo. Los resultados permiten afirmar que es necesario profundizar la incidencia del proceso en la cultura organizacional de la institución.

- ¿Se ha incluido a todos los colaboradores en el proceso de certificación de Calidad?

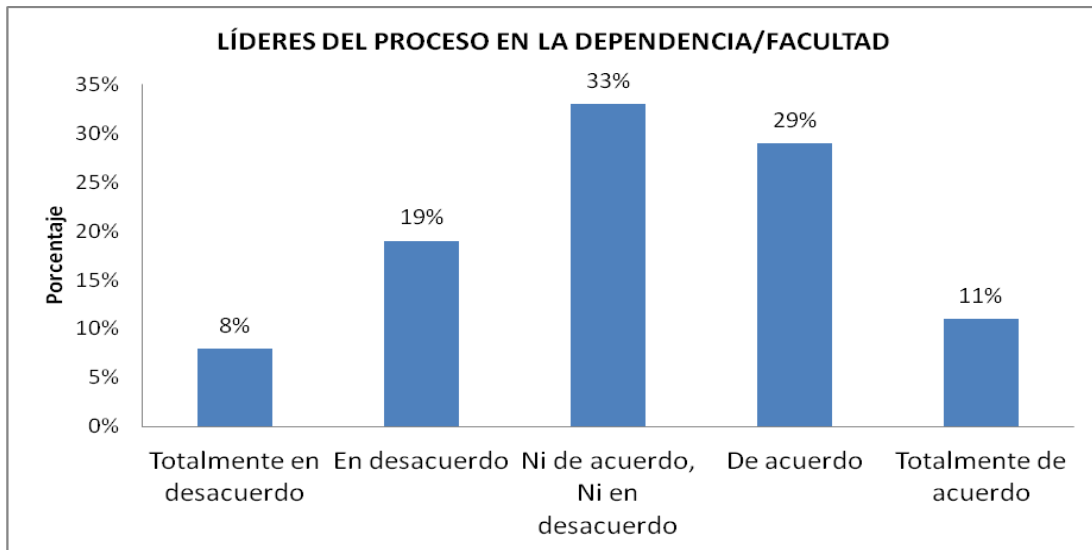


Gráfica 29. Participación de los colaboradores de la Universidad en el proceso  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 29 en relación a la inclusión o participación de todos los colaboradores de la Universidad en el proceso, permite establecer que en un 40% califican este aspecto como ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 39% en desacuerdo y 21% totalmente en desacuerdo, es importante anotar que las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo presentan 0%. Con base en lo mencionado, es claro que en el concepto de los actores consultados, no existe una participación total de los colaboradores de la Universidad en el proceso.

- ¿El proceso de certificación de la Calidad ha tenido líder(es) claros en su Dependencia/Facultad?

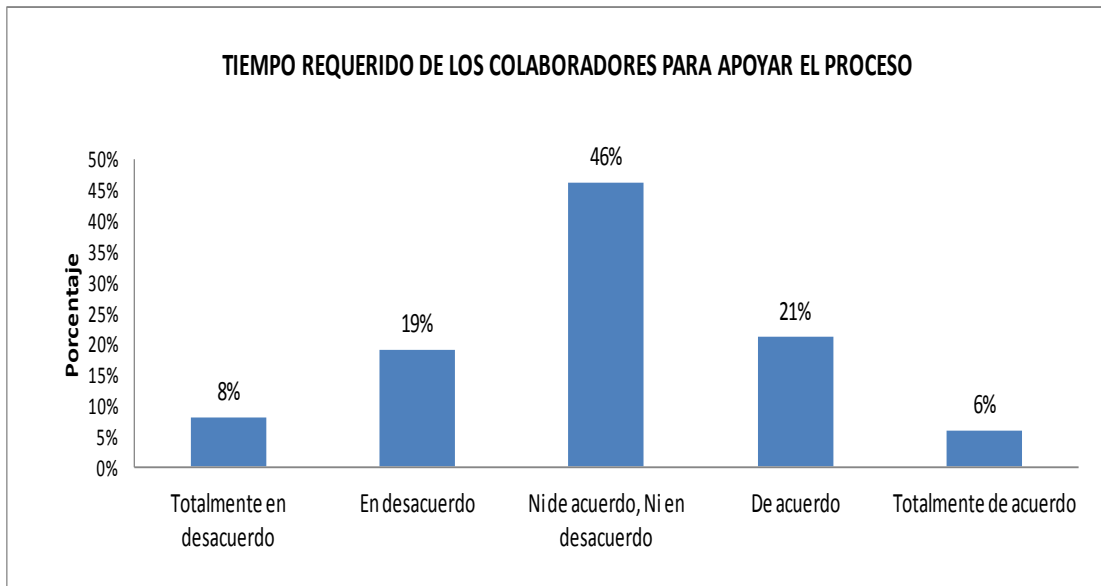




Gráfica 30. Líderes del proceso en la Dependencia/Facultad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 30 asociada a los líderes del proceso en la dependencia/facultad, refleja un 33% para la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 29% para de acuerdo, 19% en desacuerdo, 12% totalmente de acuerdo y 8% totalmente en desacuerdo. Lo anterior indica que para el personal consultado es claro quiénes son los funcionarios que lideran el proceso en la dependencia/facultad.

- ¿El tiempo que le ha requerido apoyar a usted el proceso ha sido adecuado?



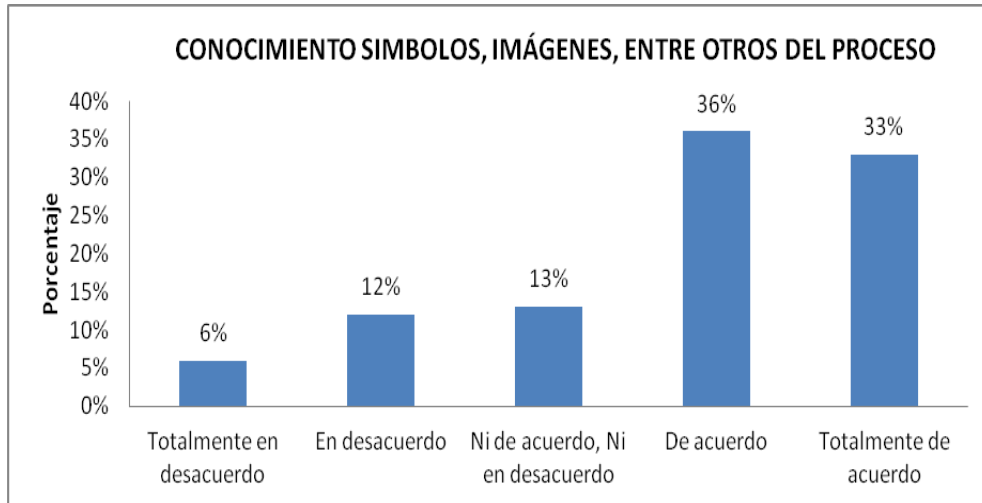
Gráfica 31. Tiempo requerido de los colaboradores para apoyar el proceso  
 Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 31 asociado a la cantidad de tiempo requerido de los colaboradores para apoyar el proceso, evidencia que las personas consideran en un 46% no estar ni de acuerdo/ni en desacuerdo, seguido de 21% de acuerdo y 19% en desacuerdo, 8% totalmente en desacuerdo y 6% totalmente de acuerdo; esto resultados permiten establecer que es confuso para los participantes del sondeo determinar si es adecuado el tiempo utilizado para cumplir con las actividades del proceso.

#### 7.2.7.1.1.3 Habla, lengua y lenguaje

- **Signo, significación y palabra**

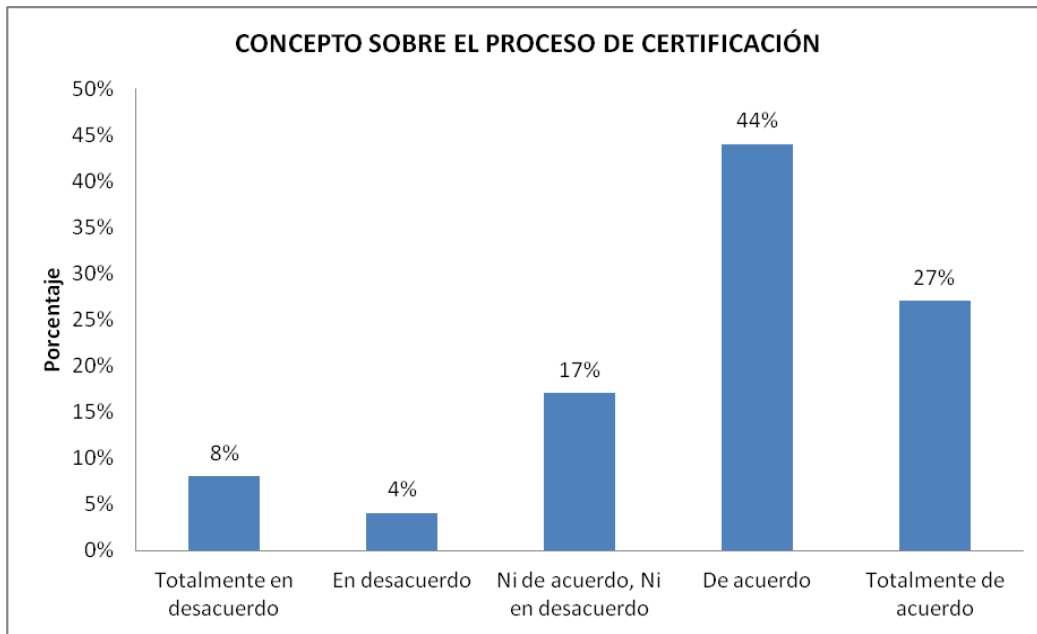
- ¿Conoce símbolos, imágenes, *slogans*, signos, siglas del proceso. Ejemplos: MECI, GICUV, entre otros?



Gráfica 32. Conocimiento de símbolos, imágenes y otros del proceso  
 Fuente: Elaboración propia, 2013

En relación a la pregunta sobre el nivel de conocimiento de los símbolos, imágenes, logos, entre otros del proceso, se denota un amplio reconocimiento de los símbolos asociados al proceso, en tanto, el 36% manifiesta estar de acuerdo, 33% totalmente de acuerdo, mientras 13% respondió ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 12% en desacuerdo y 6% totalmente en desacuerdo. Los resultados dan cuenta de una amplia claridad en relación a la variable consultada, revelando la existencia de una amplia difusión de estos signos.

- ¿El concepto que usted tiene sobre la certificación es positivo?

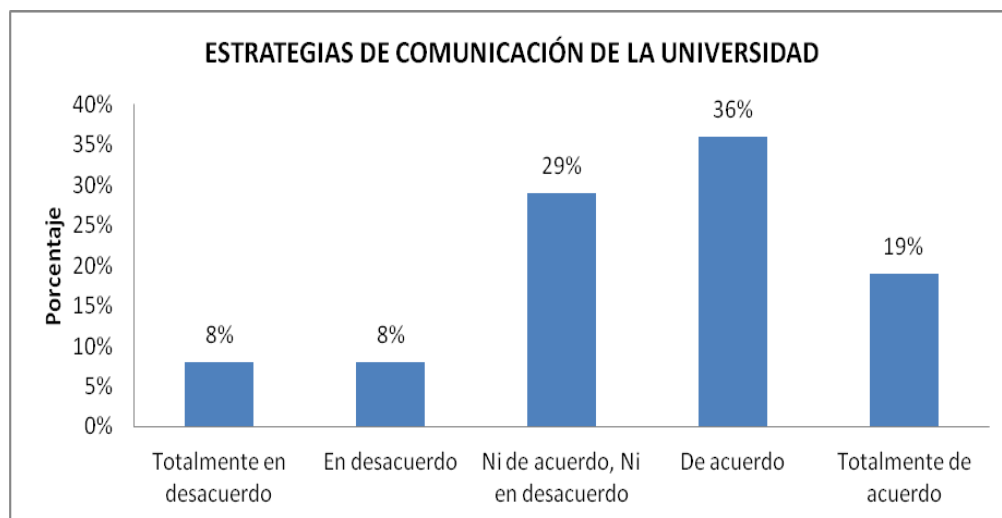


Gráfica 33. Concepto sobre el proceso de certificación  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La variable que da cuenta del concepto sobre el proceso de certificación, evidencia que en su mayoría es positivo, con 44% para la opción de acuerdo, 27% manifiestan estar totalmente de acuerdo, no obstante, 17% respondieron ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 8% totalmente en desacuerdo y 4% en desacuerdo. La tendencia advierte que existe una imagen positiva sobre el enfoque de procesos en la Universidad.

- **Comunicación**

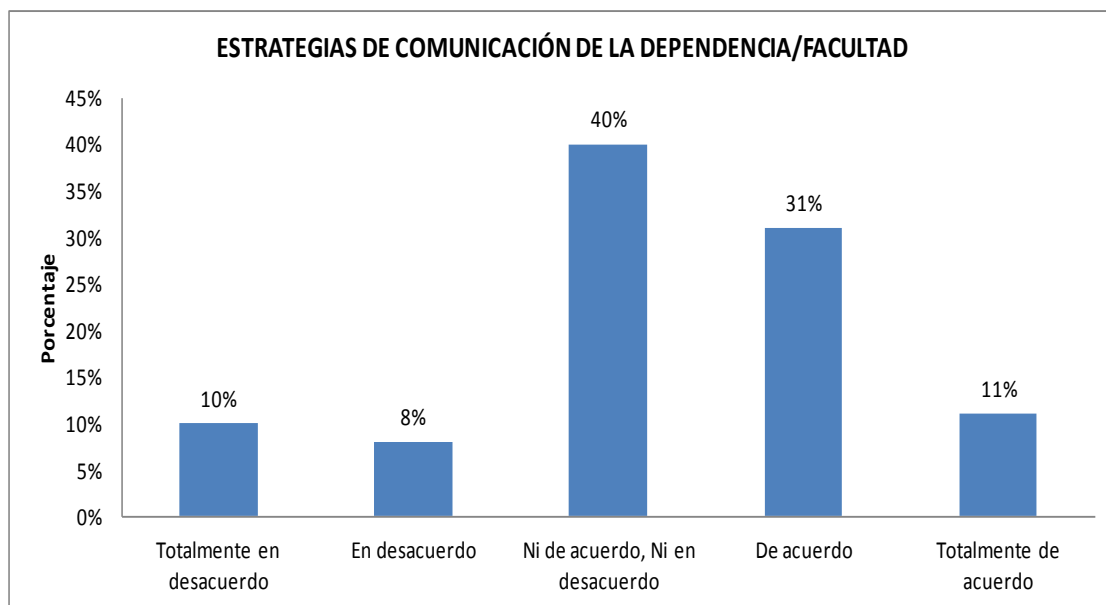
- ¿Las estrategias de comunicación utilizadas por la Universidad para divulgar el proceso han sido adecuadas?



Gráfica 34. Estrategias de comunicación de la Universidad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 34 constata que la mayoría de los encuestados consideran adecuadas las estrategias de comunicación utilizadas por la Universidad en el proceso, con un 36% para la opción de acuerdo, 29% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 19% para totalmente de acuerdo y 8% en las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En general, se aprecia aceptación de las estrategias de comunicación que ha utilizado la OPDI (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional).

- ¿Las estrategias de comunicación utilizadas desde su Dependencia/Facultad para divulgar el proceso han sido adecuadas?

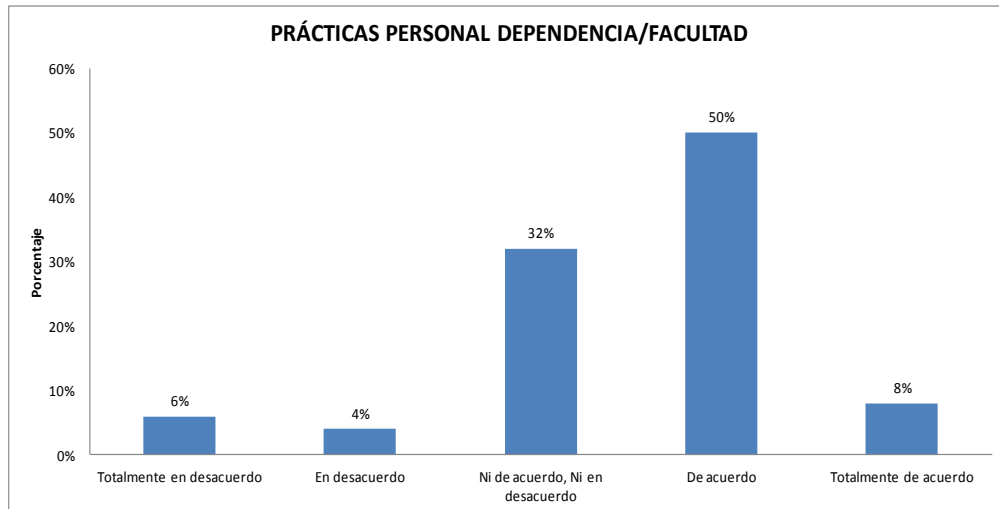


Gráfica 35. Estrategias de comunicación de la Dependencia/Facultad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 35 sobre las estrategias de comunicación de la dependencia/facultad, señalan un 40% para la opción ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 31% de acuerdo, 11% totalmente de acuerdo, 10% totalmente en desacuerdo y 8% en desacuerdo. Determinando que la variable consultada es apreciada de forma positiva.

- **Ritual**

- ¿El personal de la Dependencia/Facultad tiene prácticas que lo diferencian de otras facultades y que han generado efectos directos en el proceso?



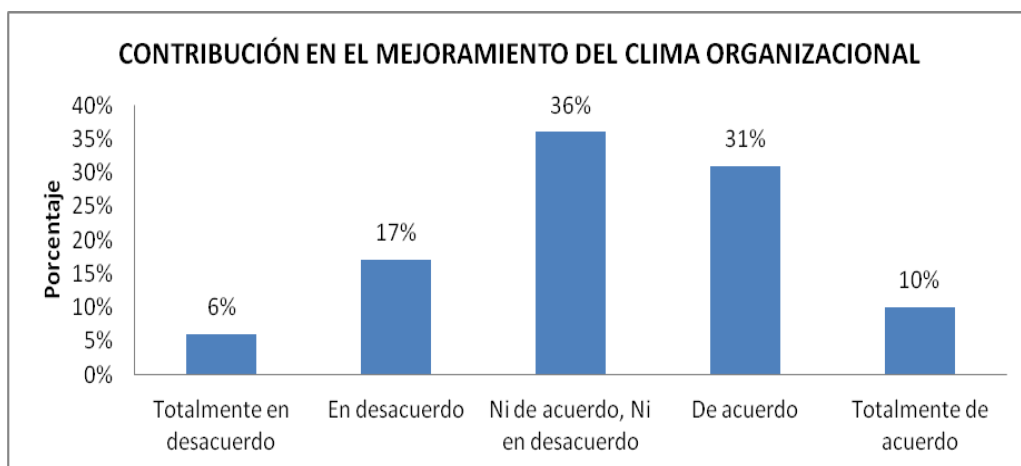
Gráfica 36. Prácticas personal dependencia/Facultad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 36 muestra que las personas consultadas consideran que las prácticas particulares de la dependencia/facultad ha incidido en el proceso, en tanto el 50% afirma estar de acuerdo con el tema, un 32% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 8% totalmente de acuerdo, 6% totalmente en desacuerdo y 4% en desacuerdo.

#### 7.2.7.1.1.4 Relaciones interpersonales

- **Clima Organizacional**

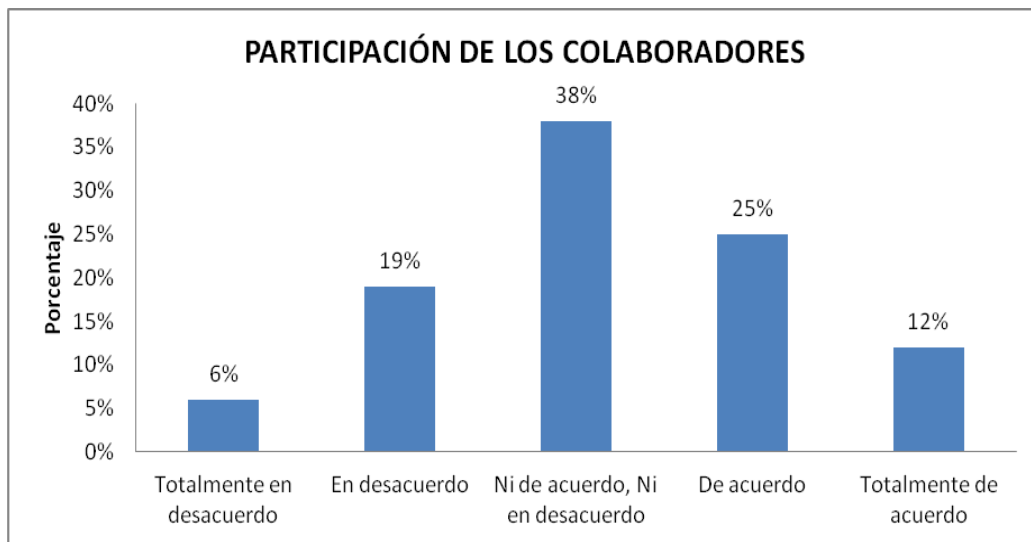
- ¿La percepción de la contribución del proceso en el clima organizacional es positiva?



Gráfica 37. Contribución en el mejoramiento del clima organizacional  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 37 muestra que el 36% de los encuestados respondieron ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 31% de acuerdo, seguido de 17% en desacuerdo, 10% totalmente de acuerdo y 6% totalmente en desacuerdo; con base en los resultados se establece que no es clara la contribución del proceso de certificación en el mejoramiento del clima organizacional.

- ¿El proceso ha facilitado la participación de los colaboradores de la Universidad?

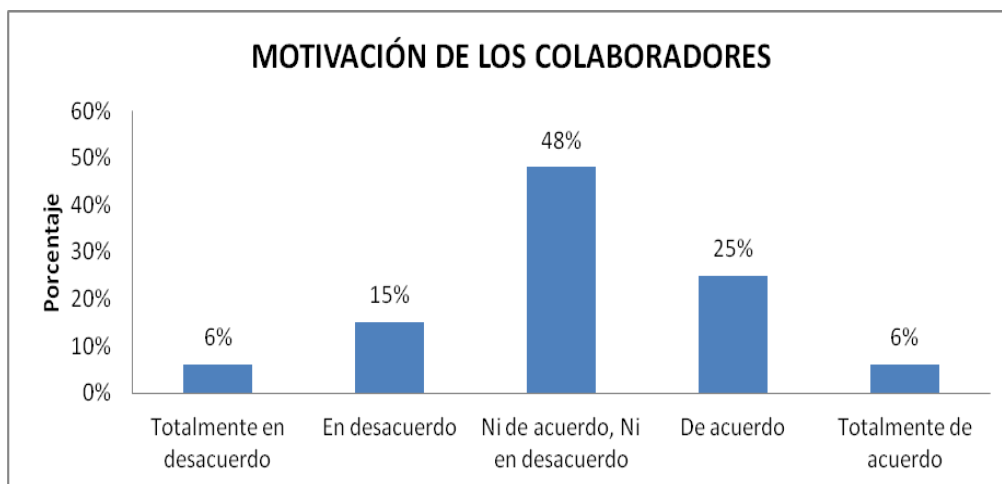


Gráfica 38. Participación de los colaboradores  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 38 presenta un 38% en la opción ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 25% de acuerdo, seguido de 19% en desacuerdo, 12% totalmente de acuerdo y 6% totalmente en desacuerdo, determinando que falta información en relación a la facilidad en la participación de los colaboradores en el proceso de certificación de calidad.

- ¿Los colaboradores en general se sienten motivados a participar del proceso?





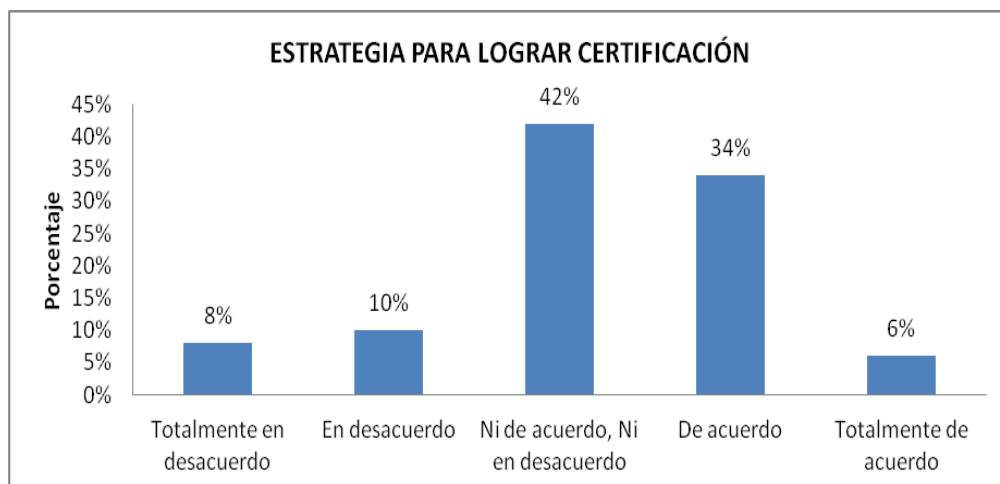
Gráfica 39. Motivación de los colaboradores  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 39 sobre la variable asociada a la motivación de los colaboradores para participar del proceso, establece que el 48% de los consultados respondieron a esta pregunta con la opción ni de acuerdo/ni en desacuerdo, seguido de 25% que respondieron de acuerdo, 15% en desacuerdo y 6% para las opciones totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo. Los resultados dificultan establecer con claridad el nivel de motivación, por tanto la variable requiere ser estudiada con detenimiento para emitir un concepto definitivo.

#### 7.2.7.1.1.5 Relaciones de poder

- **Poder y Conflicto**

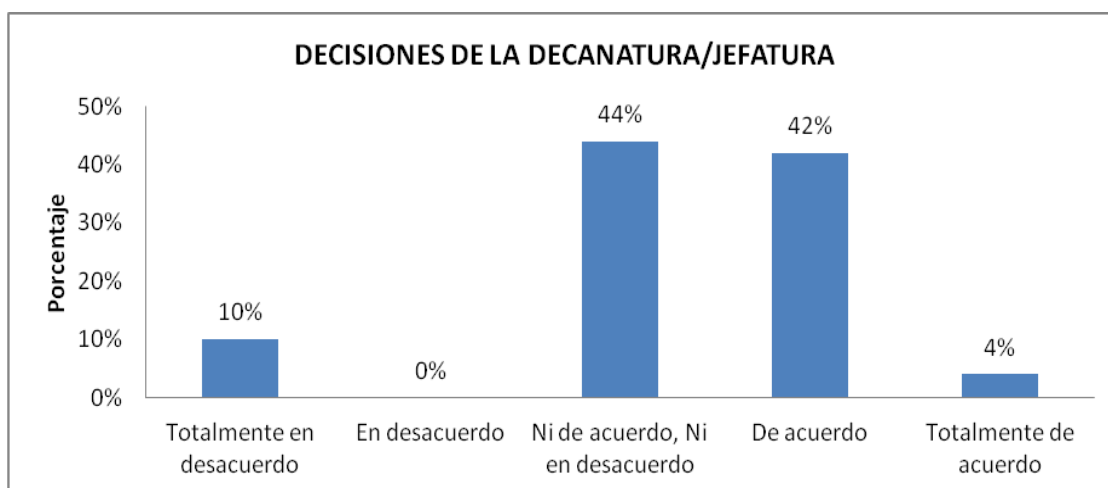
- ¿La estrategia para propiciar el ambiente que ha permitido obtener y sostener el certificado en su Dependencia o Facultad ha sido efectiva?



Gráfica 40. Estrategia para lograr la certificación  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 40 da cuenta que el 42% seleccionó la opción ni de acuerdo/ni en desacuerdo, seguido de un 34% para de acuerdo, 10% en desacuerdo, 8% totalmente en desacuerdo y 6% totalmente de acuerdo. Los resultados señalan poca claridad en cuanto a la efectividad de la estrategia para lograr y sostener la certificación.

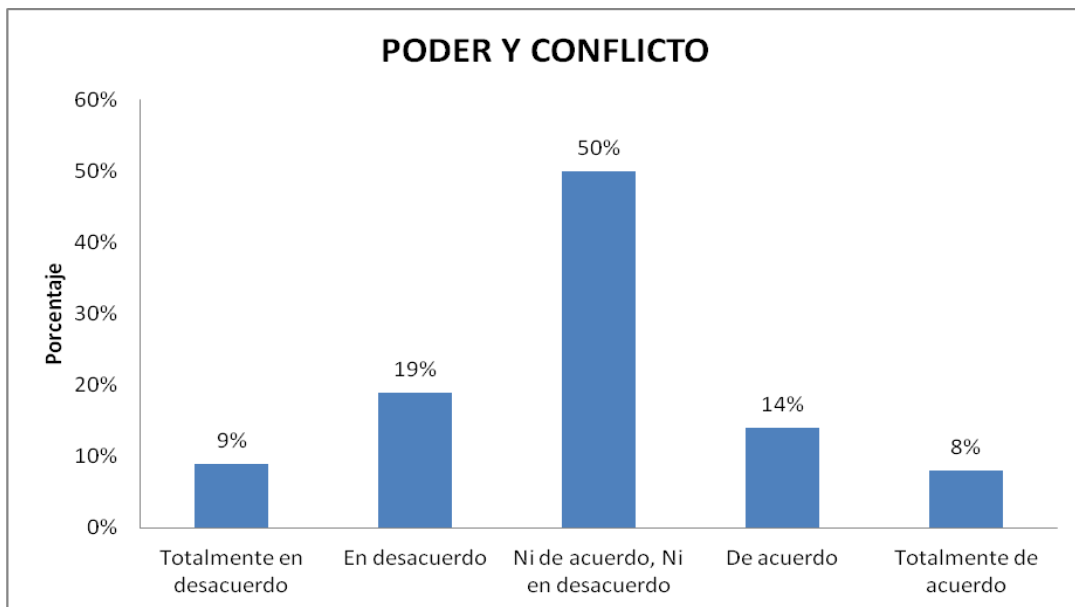
- ¿Las decisiones que ha tomado la Decanatura/Jefatura han permitido garantizar el seguimiento de los lineamientos institucionales asociados a la certificación?



Gráfica 41. Decisiones de la decanatura/jefatura  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 41 ante la pregunta presentada, evidencia que el 44% respondieron ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 42% de acuerdo, seguido de 10% totalmente en desacuerdo. Ante lo anterior, se establece que la mayoría del personal consultado considera que las decisiones de la jefatura persiguen los lineamientos institucionales en torno al proceso.

- ¿El proceso de certificación ha incidido en la generación de discrepancias o conflictos entre personas y/o grupos en la Dependencia/Facultad?



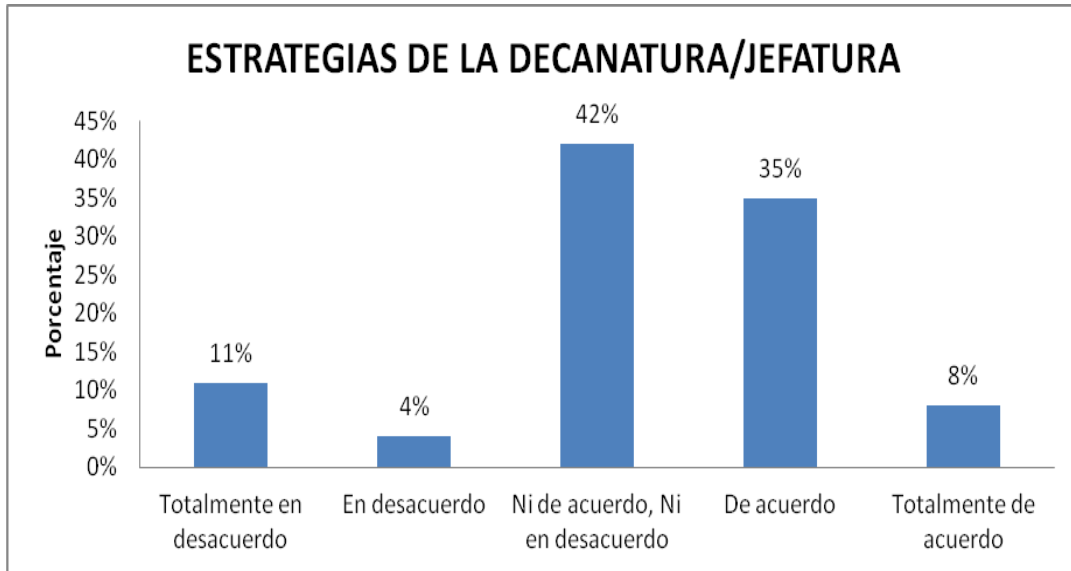
Gráfica 42. Poder y conflicto  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 42 muestra que los encuestados respondieron en un 50% con la opción ni de acuerdo/ni en desacuerdo, seguido de 19% en desacuerdo, 14% de acuerdo, 9% totalmente en desacuerdo y 8% totalmente de acuerdo, en tal sentido, se determina que para el personal consultado no es clara la incidencia de este proceso en la generación de discrepancias o conflictos, la variable requiere ser profundizada para facilitar su análisis.

### 7.2.7.1.1.6 Liderazgo y estilos de dirección

- **Liderazgo y Estilos de Dirección**

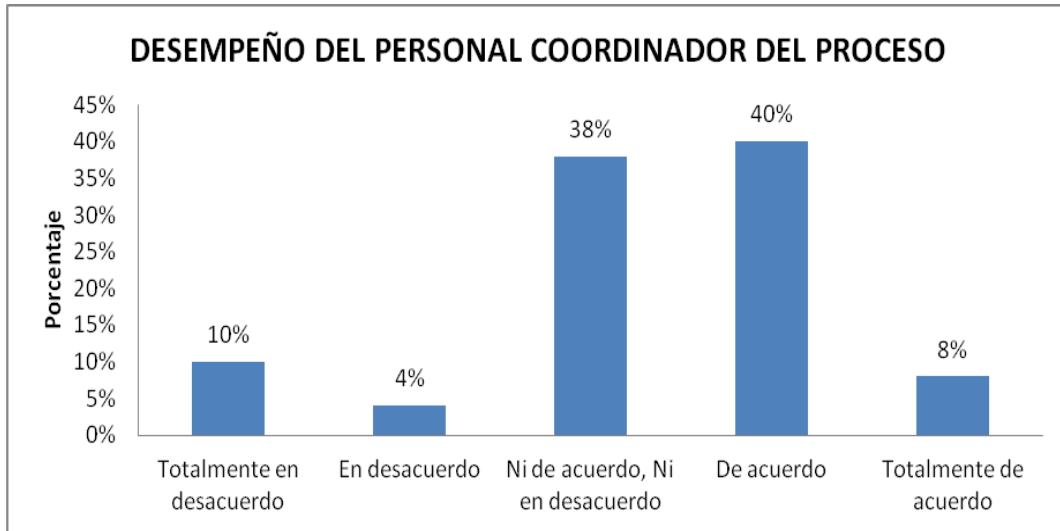
- ¿Las estrategias desde la Decanatura/Jefatura para apoyar el proceso hacia la obtención de la certificación han sido adecuadas?



Gráfica 43. Estrategias de la Decanatura/Jefatura  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 43 refleja que el 42% de las personas consultadas respondieron ni de acuerdo/ni en desacuerdo, seguido de un 35% para de acuerdo, 11% totalmente en desacuerdo, 8% totalmente de acuerdo y 4% en desacuerdo. Los resultados señalan que no es claro si las estrategias utilizadas desde la decanatura/jefatura para el proceso de certificación y mantenimiento del mismo han sido apropiadas, aunque los resultados se acercan más a un concepto positivo sobre el tema indagado.

- ¿El apoyo del personal designado por la decanatura para el mantenimiento y consolidación de la certificación ha sido el idóneo?



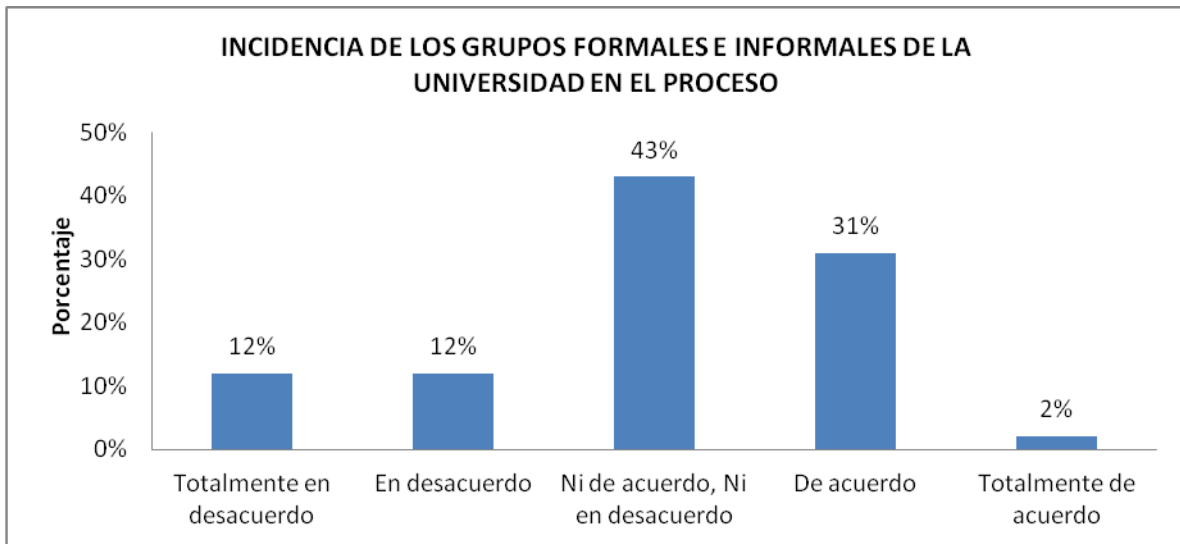
Gráfica 44. Desempeño del personal coordinador del proceso  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 44 revela un 40% para la opción de acuerdo y 8% en la opción totalmente de acuerdo, no obstante, un porcentaje representativo que corresponde al 38% de los consultados respondieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 10% totalmente en desacuerdo y 4% desacuerdo, por tanto la variable requiere de mayor estudio para determinar un concepto general.

#### 7.2.7.1.1.7 Subculturas

- **Subculturas**

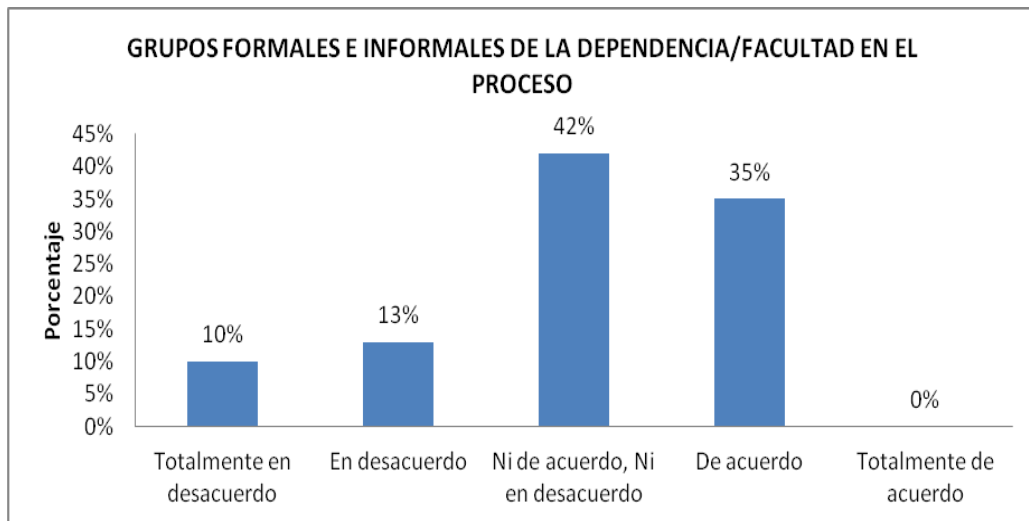
- ¿Ha sido evidente la incidencia de los grupos formales e informales existentes en su Dependencia/Facultad en el proceso de certificación?



Gráfica 45. Incidencia de los grupos formales e informales de la Universidad en el proceso  
 Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 45 presenta el concepto sobre la incidencia de los grupos formales e informales en el proceso de certificación, en ese sentido los encuestados respondieron con 43% para la opción ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 31% de acuerdo, 12% en las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mientras que un 2% fue para la opción totalmente de acuerdo. Este análisis permite afirmar que no es totalmente claro el nivel de incidencia de los grupos formales de la dependencia/facultad en el desarrollo del enfoque de procesos.

- ¿Los grupos formales e informales de su Dependencia/Facultad han facilitado el cumplimiento de los objetivos de la certificación?



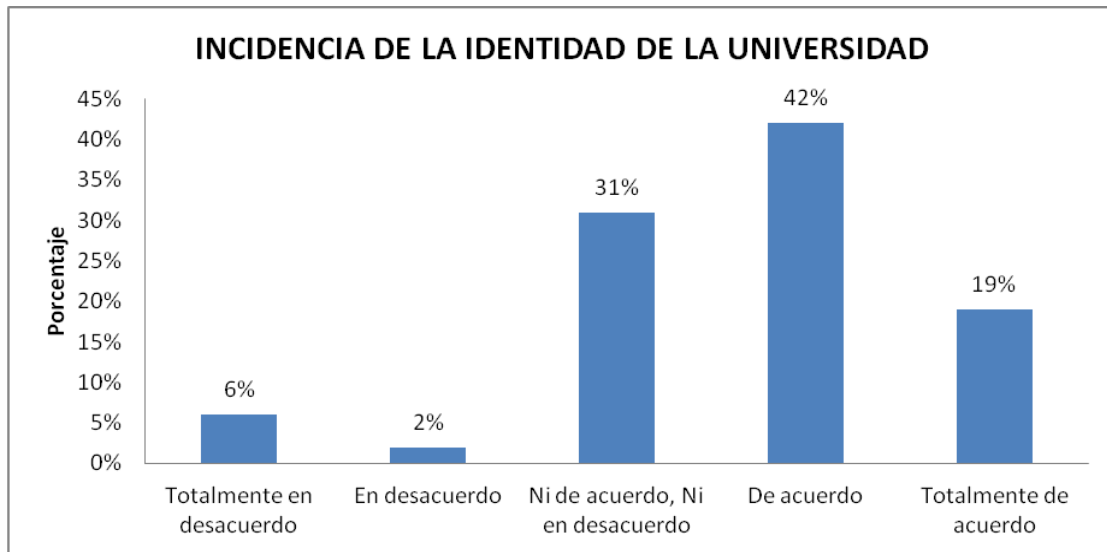
Gráfica 46. Grupos formales e informales de la dependencia/Facultad en el proceso  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 46 muestra que un 42% respondió ni de acuerdo/ni en desacuerdo a la pregunta, 35% de acuerdo, 13% en desacuerdo, 10% totalmente en desacuerdo, y la opción totalmente de acuerdo no fue seleccionada por ninguna de las personas consultadas, por tanto es del 0%. Se establece entonces que no existe un acuerdo en cuanto a las facilidades que han brindado los grupos formales e informales, para adelantar el proceso de certificación y sostenimiento de la misma en la Universidad y por supuesto en las dependencias asociadas al estudio.

### 7.2.7.1.1.8 Identidad

- **Identidad Institucional**

- ¿La identidad de la Universidad ha incidido en el proceso vía certificación de calidad?

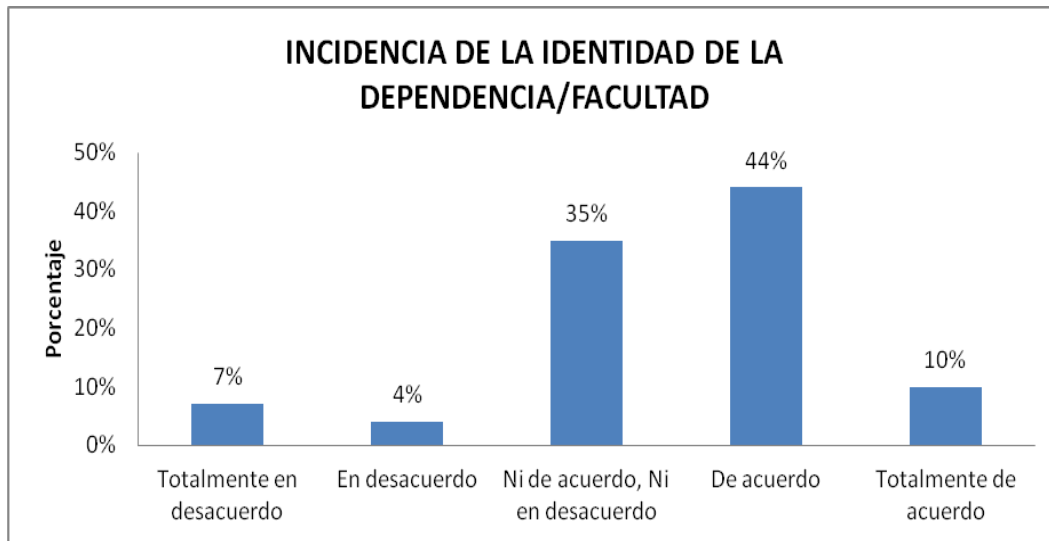


Gráfica 47. Incidencia de la identidad de la Universidad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 47 evidencia la respuesta en torno a la influencia de la identidad de la Universidad en el proceso, da cuenta de 42% en la opción de acuerdo, 31% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, 19% totalmente de acuerdo, 6% totalmente en desacuerdo y finalmente 2% para la opción en desacuerdo, lo anterior permite afirmar que para las personas consultadas, la identidad de la Universidad ha incidido en la gestión de procesos en la IES y por supuesto, en su resultado, la certificación de calidad.



- ¿La identidad de la Facultad ha incidido en el proceso vía certificación de calidad?



Gráfica 48. Incidencia de la identidad de la dependencia/Facultad  
Fuente: Elaboración propia, 2013

La gráfica 48 señala que en las dependencias/facultades en particular, las personas consultadas están de acuerdo en un 44%, seguido 35% ni de acuerdo/ni en desacuerdo y 10% para totalmente de acuerdo, 7% totalmente en desacuerdo y 4% en desacuerdo; permitiendo establecer que la identidad de la dependencia ha influido notablemente en el desarrollo del enfoque de procesos en la dependencia/facultad.

### 7.3. Análisis de las entrevistas en profundidad

Se procede entonces con la presentación de los hallazgos de las entrevistas en profundidad y documentos públicos, de acuerdo a las categorías y subcategorías establecidas para el estudio, las cuales se sustentan en Zapata y Rodríguez (2008). El análisis se muestra de manera resumida (para conocer el detalle de las entrevistas remitirse al Anexo 2). Con el fin de identificar las categorías y subcategorías estudiadas, se utilizó el software ATLAS TI a través del cual se conformó la codificación facilitando establecer los asuntos comunes entre los actores o los documentos de cada dependencia, ordenándolos a partir de la categoría general, luego la subcategoría y finalmente la descripción de los hallazgos, así:

### 7.3.1 Historia

#### 7.3.1.1 Historia

La historia devela la riqueza simbólica de una organización, retomando a Thévenet (1986) quien señala que "...la historia se constituye en una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas" (p. 64). A partir de lo anterior se presenta una conclusión parcial en relación a las entrevistas en profundidad respecto a la subcategoría historia:

| Subcategoría      | Conclusión parcial  |
|-------------------|---|
| Historia/historia | A pesar de contar con documentación pública y continua divulgación de información asociada al SGC, en el caso de los funcionarios entrevistados se aprecia que no es clara la historia del estándar en la Universidad. No existe suficiente información para determinar que la totalidad de los funcionarios conocen el detalle de la historia de la gestión de procesos en la Universidad, lo mismo ocurre en las Facultades analizadas en el estudio. |

Cuadro 10. Conclusión parcial historia

Fuente: Elaboración propia, 2014

#### 7.3.1.1.2 Evolución de estrategias y estructuras

Partiendo de Thevenet (1992) quien señala que las estructuras son muy importantes, aunque no pretende emitir argumentos en relación a la reciprocidad entre estrategia y estructura empresarial, en este sentido se observa y analiza que las estructuras jerárquicas experimentan cambios, además deben seguirse para observar de qué forma se diluyen la acción y la intervención del fundador. Estas transformaciones originadas de acuerdo a una situación dada, relacionada con su entorno, pueden crear enfrentamientos culturales, que a la vez pueden dejar huellas profundas. A continuación se establece el resultado del análisis parcial en la subcategoría:

| Subcategoría                           | Conclusión parcial   |
|--|--|
| Evolución de estrategias y estructuras | <p>Se evidencia un entorno que exige estándares de calidad de alto nivel, donde la Universidad es evaluada en torno a su calidad en diferentes sentidos (organizacional y académica), por tanto, la tendencia es que las dependencias responden a los lineamientos institucionales mediante la conformación de comités de calidad en cada Facultad, éstos se encargan de apoyar el proceso para articularse con las directrices de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, sin que implique la modificación del organigrama.</p> <p>Como lo señaló Chandler (1972), la estrategia prima sobre la estructura y es en consonancia con dicho planteamiento que la Universidad ha desarrollado la gestión de procesos, donde se muestra el efecto del estándar en las actividades de la Universidad. No obstante, como lo señalan algunos actores consultados el funcionamiento de los comités está circunscrito a la disposición del personal y a las condiciones laborales y culturales particulares de la IES.</p> |

Cuadro 11. Conclusión parcial evolución de estrategias y estructuras

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 7.3.2 Proyecto Institucional<sup>21</sup>

### 7.3.2.1 Principios

Según Bédard (1995, 2003), los principios son a la ontología lo que los valores son a la axiología, es decir, ontología es el arte y la ciencia del ser. El propósito de la ontología es adelantarse a examinar la naturaleza fundamental del ser en su totalidad. El anterior marco permite establecer el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría | Conclusión parcial   |
|--------------|--|
| Principios   | Los principios de la Universidad sin duda han permeado la gestión de procesos, pues para los actores consultados es notable la incidencia de los mismos en la implantación del estándar, debido a las características de la universidad como institución pública subyace a su razón de ser, la capacidad crítica y analítica frente al estándar.<br>Siguiendo el planteamiento de Bedard, en el mundo organizacional los principios se constituyen en la base para la planificación estratégica, por este motivo la gestión de procesos ha generado inconformidad entre una gran parte del estamento docente, ya que su enfoque instrumental es percibido como incongruente con la razón de ser de la Universidad del Valle. |

Cuadro 12. Conclusión parcial principios

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.2.2 Valores

Según Bédard (1995, 2003), tomando en cuenta que la axiología designa el dominio general de los valores o de los preceptos, involucrando la ética, la moral y los sistemas de creencias, es definida como aquella parte de la filosofía "práctica" que tiene por objeto los principios de la "lógica del corazón y de la emoción", "una especie de metafísica de la sensibilidad y del deseo". En términos ajustados a la organización, la axiología es un sistema clasificatorio de los valores, que se pueden aplicar a las prácticas organizacionales y sociales para evaluarlas. A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría | Conclusión parcial  |
|--------------|---|
| Valores      | Para efectos de facilitar el análisis, esta subcategoría se estudió conjuntamente con los principios institucionales, las conclusiones de la variable son las mismas, en tanto los actores consultados, no diferenciaban valores de principios. Con base en lo anterior, se puede decir que los valores sin duda han incidido de manera clara en el desarrollo del enfoque de procesos en la IES. |

Cuadro 13. Conclusión parcial valores

Fuente: Elaboración propia, 2014

<sup>21</sup> Se ajusta el concepto original "proyecto de empresa" a proyecto institucional, de acuerdo al contexto de la organización objeto del estudio.

### 7.3.2.3 Misión

Identificando a la misión como la razón de ser de la organización, se entiende que las organizaciones generalmente formulan su misión con el propósito de declarar su campo de acción o su negocio para diferenciarse de la competencia, manteniendo una filosofía que oriente sus actividades (Zapata y Rodríguez, 2008). A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría en relación con el estándar estudiado:

| <b>Subcategoría</b> | <b>Conclusión parcial</b>  |
|---------------------|--|
| <b>Misión</b>       | En las entrevistas en profundidad se aprecia que en la IES objeto de estudio, para los funcionarios es confuso el aporte del proceso de certificación al cumplimiento de la misión de la Universidad; en general las personas consultadas refieren que propicia mejores condiciones a nivel de organización de procesos, sin implicar necesariamente el logro de una alta calidad académica, que es la razón de ser de la Universidad del Valle. |

Cuadro 14. Conclusión parcial misión  
Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.2.4 La visión

El desarrollo de una visión tiene como propósito definir el futuro de la organización, sustentado en los principios y valores organizacionales. La visión define el direccionamiento estratégico en el tiempo y en el espacio, consolidando las políticas, objetivos, propósitos y programas (Zapata y Rodríguez, 2008). A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b> | <b>Conclusión parcial</b>  |
|---------------------|--|
| <b>Visión</b>       | La tendencia, en relación a la contribución que hace el enfoque de procesos para el logro de la visión, de acuerdo al concepto de las personas entrevistadas, no permite apreciar con suficiente claridad la relación de la aplicación del estándar con el logro de la visión de futuro de la IES; se puede afirmar que los funcionarios administrativos y sobretodo docentes, consideran que no existe coherencia con lo que es (al menos lo que está escrito) o debería ser la filosofía de gestión de la Universidad. |

Cuadro 15. Conclusión parcial visión  
Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.2.5 Cultura organizacional

Ouchi (1981) y Jaeger (1983, 1987) enfatizan en las políticas de organización que sustentan una cultura organizacional. Señalando que la selección del personal (en particular de los ejecutivos), resulta muy importante para garantizar la continuación de la cultura organizacional. Para que una cultura funcione sus miembros deben compartir los valores de ésta. Todo eso es más fácil de garantizar cuando los nuevos empleados comparten esos valores. Ante el contexto anterior, se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría           | Conclusión parcial   |
|------------------------|--|
| Cultura organizacional | La tendencia general en la IES, muestra que la cultura organizacional asociada a la gestión de procesos todavía se encuentra en fase de construcción, se ha logrado un mayor avance en los funcionarios administrativos o en docentes que desempeñan cargos académico-administrativos, pero continúa en ciernes la interiorización real de la visión, desde un enfoque de procesos. De otro lado, es dentro del estamento docente donde se encuentran posiciones radicales que desestiman el aporte de la norma, argumentando que la Universidad debe propender por la calidad académica y el estándar no entrega una gran contribución. |

Cuadro 16. Conclusión parcial cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.3 Habla, lengua y lenguaje

#### 7.3.3.1 El signo

El signo lingüístico es arbitrario. La relación que une el significante con el significado es arbitraria, y tiene un doble carácter: a) el carácter convencional de la asociación que constituye el signo; b) el carácter social de la lengua. El significante siendo de naturaleza auditiva, se desarrolla solamente en el tiempo y con las características que el tiempo le imprime, es decir, tiene una extensión y esta extensión es medible en una sola dimensión: una línea. A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría | Conclusión parcial   |
|--------------|--|
| Signo        | En su gran mayoría las personas entrevistadas asocian y reconocen el logo del GICUV, no obstante, el signo comprende al Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad en su totalidad, es decir abarca lo relacionado con la Autoevaluación Institucional y otros estándares, por tanto, la gestión de procesos es visualizada como un componente de todos los elementos que se conjugan en la IES para responder a los requerimientos de calidad. |

Cuadro 17. Conclusión parcial signo

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.3.2 La significación

Para Zapata y Rodríguez, 2008, p. 275:

La significación en el lenguaje hace referencia al carácter semántico, donde los aspectos del sentido, significado o interpretación del significado de un elemento, símbolo, palabra o expresión, adquieren significación debido a la característica semiótica, codificando y decodificando sus contenidos, para dar sentido y significado a la comunicación en un contexto determinado.

A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría         | Conclusión parcial   |
|----------------------|--|
| <b>Significación</b> | <p>La mayoría de las personas consultadas asocian el logo del GICUV y la frase “Calidad todos contamos”, a la necesidad de compromiso y trabajo de los diferentes grupos o estamentos que conforman la institución educativa.</p> <p>De otro lado, para algunos actores entrevistados el estándar-ISO 9001:2008, genera sentimientos de agobio y rechazo, al percibirlo como generador de una mayor cantidad de trabajo, formatos, procesos, entre otros, ocasionando disminución de la calidad de vida de los funcionarios.</p> |

Cuadro 18. Conclusión parcial significación

Fuente: Elaboración propia, 2013

### 7.3.3.3 La palabra

Según Gusdorf (1984), la palabra dada manifiesta la capacidad humana de afirmarse uno mismo a pesar de todas las restricciones materiales. En congruencia con lo manifestado por Zapata y Rodríguez (2008), quienes establecen que cuando se usa la palabra o se toma la palabra para significar, se escogen varias palabras para armar el sentido o significado que se quiere transmitir, y posteriormente construir el discurso que se desea comunicar. A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría      | Conclusión parcial   |
|-------------------|--|
| <b>La palabra</b> | <p>El sentido ético de la palabra constituye hoy en día uno de los fundamentos de las relaciones sociales y organizacionales, mediante el cual las personas y directivos se comprometen en pensamiento y acción en términos morales a realizar determinada actividad.</p> <p>La mayoría de las personas entrevistadas manifestaron reconocer la frase “Calidad todos contamos” y su referencia a la necesidad del compromiso y participación de todos, en el proceso para alcanzar la calidad en todas las esferas de desarrollo de la institución educativa, como aquella que más asocian con el SGC de la Universidad.</p> <p>Adicionalmente, la experiencia de auditorías internas o externas de certificación es asociada con la palabra “hallazgo”, que en el contexto de la Universidad genera rechazo, debido a las posibles implicaciones negativas que puede tener para el estamento docente, ya que el hallazgo (de acuerdo a las características) derivaría en sanción disciplinaria.</p> |

Cuadro 19. Conclusión parcial la palabra

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.3.4 Comunicación

Según Gibson, et al. (1983), la comunicación es la transmisión de información y comprensión, mediante el uso de símbolos comunes. En consecuencia, la sola transmisión de información no es requisito para que haya comunicación, se necesita de su comprensión expresada en la retroalimentación para que haya comunicación. A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b> | <b>Conclusión parcial</b>   |
|---------------------|---|
| <b>Comunicación</b> | <p>La indagación mediante entrevista en profundidad, permite dar cuenta de la utilización de diferentes estrategias y mecanismos de comunicación del SGC en su conjunto, así como lo relacionado con la gestión de procesos y su resultado, la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008.</p> <p>No obstante, la consulta reflejó que la comunicación aún no es totalmente efectiva, pues algunos grupos, principalmente de docentes e incluso funcionarios que cumplen labores administrativas, especialmente contratistas que no cuentan con la suficiente información asociada, se presentan posiciones de rechazo que imposibilitan consolidar el SGC en la Universidad.</p> |

Cuadro 20. Conclusión parcial comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.3.5 Ritual

Se refiere a los rituales para expresar el conjunto de prácticas o secuencia de actos derivadas de la religión, la magia, la brujería, la mitología, que tienen un sentido y significado para quienes la practican, en forma individual y/o colectiva, que se realiza de manera cotidiana, adquiriendo como tal los hábitos y costumbres de la sociedad (Zapata y Rodríguez, 2008). A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b> | <b>Conclusión parcial</b>  |
|---------------------|--|
| <b>Ritual</b>       | <p>La tendencia permite afirmar que las personas consultadas reconocen los procesos operativos asociados al estándar, reafirmados en los diferentes rituales que se desarrollan en la IES; no obstante existen vacíos en la identificación del aporte de la gestión de procesos hacia el logro del propósito principal de la Universidad del Valle, la alta calidad académica.</p> |

Cuadro 21. Conclusión parcial ritual

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.4 Relaciones interpersonales

#### 7.3.4.1 Clima organizacional

El clima es la sensación, personalidad o carácter de la organización (Dubrin, 1974, p. 331). Las organizaciones y sus dependencias expresan en la mayoría de las veces sus características y personalidades. Esto indica que las personas manifiestan sus actitudes y comportamientos en la organización, conformando de manera colectiva u holística el clima organizacional.

El clima organizacional se constituye en una medida de la personalidad de la organización (Gibson, et al., 1983), está influenciado por la conducta personal en la organización, su estructura y los procesos que se dan. A continuación se elabora el análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría         | Conclusión parcial   |
|----------------------|--|
| Clima organizacional | De acuerdo al concepto de las personas consultadas, la gestión de procesos parece generar descontento en los funcionarios, por el exceso de formatos y en consecuencia de trabajo que conlleva seguir los lineamientos del estándar. De otra parte, un grupo del estamento docente como se ha venido evidenciando en las diferentes variables, no acepta que la Universidad deba acogerse al enfoque de procesos argumentando que el propósito fundamental de la Universidad es el logro de la alta calidad académica. |

Cuadro 22. Conclusión parcial clima organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.5 Relaciones de poder

#### 7.3.5.1 Poder y conflicto

Morgan (1991, p. 45) define el poder como el “medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia, donde en el poder influye quien lo ejerce, qué, cuándo y cómo”. Morgan hace una relación entre intereses, conflicto y poder, entendiendo que los conflictos surgen siempre que los intereses chocan, donde la reacción natural ante el conflicto en los contextos de la organización, suele ser representarlo como una fuerza disfuncional, que puede atribuirse a algún lamentable cúmulo de circunstancias, como “un problema de responsabilidad”. Una manera de analizar el conflicto que se evidencia en Univalle, la explica Robbins (1974), quien sugiere que puede haber conflicto debido a las comunicaciones imperfectas, donde éstas pueden estar distorsionadas, existir dificultades semánticas, el conocimiento mismo contiene ambigüedades intrínsecas y los canales de comunicaciones pueden estar siendo utilizados de



manera imperfecta. Agrega que las condiciones estructurales pueden también generar conflicto. Gran tamaño, la heterogeneidad del personal, los estilos de supervisión y la cantidad de participación, el sistema de gratificaciones y la forma de poder utilizada. A continuación se relaciona el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b>      | <b>Conclusión parcial</b>   |
|--------------------------|---|
| <b>Poder y conflicto</b> | La variable se comporta de manera similar en las dependencias estudiadas, la gestión de procesos en la Universidad del Valle ha suscitado la manifestación de una parte del estamento docente, con argumentos que se oponen de manera tajante a considerar la certificación de calidad en procesos misionales, pues en su concepto solamente debería aplicarse en los procesos de apoyo, porque no se encuentra dentro de la competencia de los organismos certificadores, en este caso el ICONTEC, determinar la calidad de los procesos académicos, de investigación, extensión o de bienestar universitario. |

Cuadro 23. Conclusión parcial Poder y conflicto  
Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.6 Liderazgo y estilos de dirección

#### 7.3.6.1 Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo, hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y la relación que tiene con la toma de decisiones (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 375). De acuerdo a Zapata y Rodríguez (2008), en las organizaciones se presentan los siguientes tipos de liderazgo: carismático, tradicionales, legales, democráticos, tecnocráticos, autocráticos y burocráticos. De acuerdo al marco anterior, se determina el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b>        | <b>Conclusión parcial</b>  |
|----------------------------|--|
| <b>Estilo de liderazgo</b> | En general se establece que en la Universidad se da un liderazgo situacional, asociado a la gestión de procesos, donde son más visibles los estilos tecnocrático y legal debido al carácter del estándar y la obligatoriedad de su cumplimiento por parte de IES públicas. |

Cuadro 24. Conclusión parcial estilo de liderazgo  
Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.7 Subculturas

Según Sainsaulieu (1977), la empresa es un entramado de subgrupos que conforman subculturas, debido a que poseen sus propios modos de representación, su propia relación con el trabajo, su manera de considerar la vida dentro de las organizaciones, y sus percepciones comunes de experiencias.

#### 7.3.7.1 Pública o privada

Hay sociedades que separan la vida privada de la vida pública, estableciendo un rango de acción más amplio de la pública con respecto a la privada (Zapata y Rodríguez, 2008). A continuación se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b>      | <b>Conclusión parcial</b>   |
|--------------------------|---|
| <b>Público o privada</b> | En la Universidad se configuran subculturas en torno al carácter público de la IES, donde se evidencia que las vidas públicas y privadas están conectadas pues los funcionarios de los diferentes estamentos poseen la libertad de expresarse y manifestar sus posiciones (en muchas ocasiones contrarias) frente a diferentes situaciones que se presentan en la organización. En el caso del estándar en estudio, la configuración de la institución de índole público genera mayores dificultades para establecer en el personal los elementos del estándar, sobretodo en el estamento docente quienes en algunos casos rechazan o no participan del proceso, pues no reconocen los fundamentos ni razón de ser de la NTC ISO 9001:2008. |

Cuadro 25. Conclusión parcial público o privada

Fuente: Elaboración propia, 2014

#### 7.3.7.2 Profesión o formación

Corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las profesiones (Zapata y Rodríguez, 2008). A continuación el análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b>          | <b>Conclusión parcial</b>   |
|------------------------------|---|
| <b>Profesión o formación</b> | La tendencia establece que hay una mayor propensión a aceptar la gestión de procesos en las Facultades como Ingeniería, Ciencias Sociales y Económicas junto con Administración, de otro lado, en las Facultades de Humanidades y Artes Integradas se encuentra mayor oposición, principalmente dentro del estamento docente. |

Cuadro 26. Conclusión parcial profesión o formación

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.7.3 Funcionales

Corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las funciones (Zapata y Rodríguez, 2008). De acuerdo a lo anterior, se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría | Conclusión parcial   |
|--------------|--|
| Funcionales  | La tendencia evidencia que debido a las funciones, se han establecido subculturas que diferencian la percepción del enfoque de procesos entre personal administrativo, docentes que desempeñan o han desempeñado cargos directivos o académico-administrativos, docentes que son renuentes al proceso y docentes que aunque no han estado en funciones de dirección, son receptivos frente a la gestión de procesos. |

Cuadro 27. Conclusión parcial funcionales

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.7.4 Actitud frente al trabajo

Los estudios hechos por Sainsaulieu (1973, 1977) establecen que se forman grupos en las organizaciones a partir del modo de entender la realidad, asociado a la actitud de los miembros con respecto al trabajo. Se refleja en la experiencia, el aprendizaje, el interés por una actividad o una tecnología. A continuación se presenta el análisis parcial de la subcategoría:

| Subcategoría              | Conclusión parcial  |
|---------------------------|---|
| Actitud frente al trabajo | En general, se distingue una actitud positiva frente al trabajo asociado a la gestión de procesos, aunque existen casos tanto en funcionarios administrativos como en el grupo docente que presentan renuencia a estos procesos y su trabajo no es de la mejor calidad. |

Cuadro 28. Conclusión parcial actitud frente al trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 7.3.8 Identidad

### 7.3.8.1 Identidad organizacional

"Para poder tener una identidad, una empresa debe permitir a sus integrantes una visión común, es decir, tener la misma referencia cultural, la cual debe ser elegida, interiorizada y reproducida y no impuesta por la autoridad y la manipulación" (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 392).

La identidad de una empresa es producto de su historia, de los grandes actos fundadores que han entrañado su creación y son desarrollados por los hombres que se han encargado de la conducción, sus héroes, los grandes momentos que han moldeado los estilos de vida, sus costumbres, sus mitos, sus ritos y sus tabúes. La historia refuerza el sentimiento de pertenencia a

la organización (García de la Torre, 2000). A continuación se relaciona el análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b>             | <b>Conclusión parcial</b>   |
|---------------------------------|---|
| <b>Identidad organizacional</b> | Es muy clara la identidad de la Universidad, en relación a una conciencia crítica frente a los diferentes procesos que tengan implicaciones en la Universidad, en el caso del enfoque de procesos para algunos de los entrevistados se percibe una visión eficientista y que más allá del mejoramiento organizacional, poco contribuye a la misión de la Universidad. Por otra parte, se resalta el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria. |

Cuadro 29. Conclusión parcial Identidad organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.8.2 Identidad individual

La identidad constituye el aspecto central de la cultura. Desde el punto de vista de la ontología se ha insistido en el rol determinante que lleva a los principios fundadores, es decir, a la ontología personal, institucional y social. De acuerdo con Malraux (1934) "el hombre es lo que hace", muestra la relación directa entre el hacer y el ser, donde la identificación de ese hacer y ese ser, es lo que origina la identidad individual. Con base en lo planteado, se establece el resultado del análisis parcial de la subcategoría:

| <b>Subcategoría</b>         | <b>Conclusión parcial</b>   |
|-----------------------------|---|
| <b>Identidad Individual</b> | De acuerdo a lo consultado, se evidencia que existen funcionarios en los diferentes estamentos que se perciben como defensores de la calidad, no obstante debido a la complejidad de la Universidad como institución de educación superior, la aceptación e interiorización de las exigencias del estándar se ha dado de manera lenta en el personal administrativo y más aún entre los docentes. |

Cuadro 30. Conclusión parcial identidad individual

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3.9 Calidad en la Educación Superior

De acuerdo a Salazar y Ordoñez (2013, p.8):

...la calidad es una cuestión de grado, con una cúspide desde la que todo lo demás va alejándose en estricto orden descendente: desde la excelencia hasta la nulidad absoluta. La calidad, pues, llega a este mundo en aguas de orden y de medición. Por eso, casi todos sabemos lo que es de calidad, sin poder definirla: no hacemos más que separar lo bueno de lo malo, lo excelente de lo mediocre, lo ejemplar de lo olvidable y allí estaría la calidad en todo su esplendor. Su transferencia al campo de la educación superior es inmediata. Una educación superior de calidad debe ser excelente, o por lo menos buena, cercana a lo mejor. Es fácil reconocerla: bastaría con tener los mejores profesores, los mejores estudiantes, los mejores procesos de investigación, los mejores laboratorios, los mejores espacios para la innovación, la mejor extensión, la mejor formación ciudadana, las mejores capacidades para la creación y la imaginación. Sin entrar todavía al

problema de sus costos estrambóticos, vale la pena detenerse un poco en el enfoque que ilumina fórmula tan transparente...

Situándose en el contexto de la IES objeto de estudio, la Autoevaluación Institucional ha permitido evidenciar que en éstos años la Universidad ha cambiado considerablemente, mejorando sus procesos académicos y administrativos, muestra de ello es la certificación de Alta Calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional y la certificación IQNET, NTCGP:1000 e ISO 9001, otorgada por el ICONTEC, razones por las cuales se continua trabajando en los procesos de calidad para mantener éstas certificaciones y en el fortalecimiento de sus actividades académicas, investigativas y de proyección social .

Es una constante en las diferentes dependencias la referencia a la calidad académica en la IES, siendo este el objetivo fundamental de la Universidad del Valle:

| <b>Subcategoría</b>              | <b>Conclusión parcial</b>  |
|----------------------------------|--|
| Calidad en la Educación Superior | La tendencia de los actores consultados señala una constante referencia a la calidad académica, la cual debe privilegiarse por encima del cumplimiento del enfoque de procesos que propende por el mejoramiento organizacional, pero en el concepto de las personas entrevistadas no es una resultado directo de la implementación del estándar en la IES. |

Cuadro 31. Conclusión parcial calidad en la Educación Superior

Fuente: Elaboración propia, 2014

#### **7.4. Análisis general del proceso**

Los resultados del estudio se sustentan en los hallazgos obtenidos a través de la revisión documental, las entrevistas en profundidad, el sondeo y la validación con expertos. Inicialmente, el sondeo permitió establecer que el grupo de funcionarios administrativos y académico-administrativos consultados se encuentra compuesto por un 71% de mujeres, con edades entre los 31 años o más, un nivel de educación universitario y con vinculación como empleado público de carrera, en general los participantes perciben como poco clara la contribución del enfoque de procesos al cumplimiento de la misión de la Universidad del Valle.

Por su parte, las entrevistas realizadas a 25 personas en cargos de línea directiva, direcciones de programa y coordinaciones administrativas en la facultades o dependencias, coinciden en reconocer el aporte del proceso de certificación en la organización de procesos, sin embargo, afirman que la gestión de procesos ha generado sobrecarga laboral en algunas áreas en detrimento de la calidad de vida de los funcionarios. Adicionalmente, actividades que se hacen en el marco de la certificación aportan también al proceso de Autoevaluación y Acreditación, siendo allí donde se manifiestan reprocesos. Se puede decir que no se identifica claramente cómo el enfoque de procesos contribuye a alcanzar el propósito principal de la IES objeto del estudio.

La validación con expertos, permitió determinar la coherencia entre las categorías de análisis que reflejan la pertinencia y la selección de los aspectos de encuentro entre el estándar y el modelo de análisis de la cultura organizacional planteado por Zapata y Rodríguez (2008), así como entre los datos de índole cuantitativo y cualitativo.

Con base en lo anterior, se puede decir que el mejoramiento organizacional que se pretende obtener gracias a la implementación de la NTC ISO 9001:2008 junto con la perspectiva de gestión de procesos es claro para los actores involucrados, no obstante, el estándar no necesariamente repercute en una alta calidad en los procesos misionales, pues la calidad académica está determinada por aspectos que el enfoque de procesos no evalúa en su complejidad, como la pedagogía de los docentes, la formación de los mismos, sus actitudes y cualidades humanas, entre otros.

**8. DETERMINAR EL IMPACTO DE LOS FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE PROCESOS Y EL RESULTADO ASOCIADO, LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD, A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE LAS DEPENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE CALI**

En este capítulo se presenta el análisis consolidado por categoría de los resultados de las entrevistas en profundidad y el sondeo. Para el caso de las entrevistas en profundidad<sup>22</sup> (25), realizadas en el marco del estudio, así como a cuatro (4) documentos públicos sobre el enfoque de procesos en la Universidad; por razones de confidencialidad no se revelan los nombres, cargos, ni edad de los funcionarios consultados. Basado en lo anterior, se ha identificado a las personas entrevistadas con la sigla EP (entrevista en profundidad) y a los documentos públicos con la sigla DP, el número de acuerdo al consecutivo, así como el género del entrevistado se detalla en la siguiente tabla:

| <b>Identificación</b> | <b>Dependencia/Facultad</b>                     | <b>Género</b> |
|-----------------------|---|---------------|
| EP1                   | Facultad de Ciencias Sociales y Económicas      | Femenino      |
| EP2                   | Facultad de Ingeniería                          | Masculino     |
| EP3                   | Facultad de Ciencias Naturales y Exactas        | Masculino     |
| EP4                   | Facultad de Ciencias de la Administración       | Masculino     |
| EP5                   | Facultad de Artes Integradas                    | Femenino      |
| EP6                   | Administración Central                          | Femenino      |
| EP7                   | Administración Central                          | Femenino      |
| EP8                   | Administración Central                          | Femenino      |
| EP9                   | Facultad de Ciencias Sociales y Económicas      | Femenino      |
| EP10                  | Facultad de Ingeniería                          | Femenino      |
| EP11                  | Facultad de Ciencias Naturales y Exactas        | Femenino      |
| EP12                  | Facultad de Artes Integradas                    | Femenino      |
| EP13                  | Facultad de Humanidades                         | Femenino      |
| EP14                  | Facultad de Ciencias Sociales y Económicas      | Masculino     |
| EP15                  | Facultad de Ingeniería                          | Masculino     |
| EP16                  | Facultad de Ingeniería                          | Masculino     |
| EP17                  | Facultad de Ciencias Naturales y Exactas        | Masculino     |
| EP18                  | Facultad de Ciencias de la Administración       | Masculino     |
| EP19                  | Facultad de Ciencias de la Administración       | Masculino     |
| EP20                  | Facultad de Artes Integradas                    | Masculino     |
| EP21                  | Facultad de Salud                               | Femenino      |
| EP22                  | Facultad de Salud                               | Femenino      |
| EP23                  | Facultad de Humanidades                         | Masculino     |
| EP24                  | Facultad de Humanidades                         | Femenino      |
| EP25                  | Facultad de Humanidades                         | Masculino     |
| DP01                  | GICUV Sistema de Gestión Integral de la Calidad | No aplica     |

<sup>22</sup> Para mayor detalle dependencia por dependencia ver anexo 2.

| <b>Identificación</b> | <b>Dependencia/Facultad</b> | <b>Género</b> |
|-----------------------|-----------------------------|---------------|
| DP02                  | Modelo Metodológico GICUV   | No aplica     |
| DP03                  | Resolución 847 GICUV        | No aplica     |
| DP04                  | CORPUV                      | No aplica     |

Cuadro 32. Caracterización de actores entrevistados  
Fuente: Elaboración propia, 2013

El presente apartado refleja el análisis comparativo de los resultados del sondeo<sup>23</sup> donde participaron 52 (cincuenta y dos) personas, junto con las entrevistas en profundidad aplicadas a 25 (veinticinco) actores de interés del estudio, es así como se establecen las conclusiones generales sobre las categorías evaluadas:

## **8.1. Historia**

### **8.1.1 Historia**

El comparativo entre los resultados del sondeo y las entrevistas en profundidad constata que es poco el conocimiento que se tiene sobre la historia del proceso de certificación de calidad, tanto de la Universidad como en la articulación de las Facultades al enfoque de procesos de acuerdo a los lineamientos de la OPDI. Las siguientes alusiones extraídas de las entrevistas en profundidad dan cuenta del hallazgo presentado:

“Yo no me acuerdo...desde el 2009 para acá hemos tenido que ver con el proceso, gradualmente de manera... que aumenta, es decir, cada año tenemos más procesos y más... y más acciones sobre eh... lo que es calidad y sobre la implantación de un sistema de calidad. Ósea un año hicimos unas cositas por ahí, hacíamos un plan y al año siguiente hicimos un comité pero ahora ya tenemos muchos procesos organizados por calidad”. (EP3)

“Bueno, el proceso de certificación de la universidad ya lleva muchos años, ¡uy! Lleva muchos años, lo que pasa es que ahorita preguntando por fechas exactas pues yo no las tengo, pero yo te aseguro que eso debió haber empezado hace... no sé, 10 años de manera institucional, y luego que arrancan ellos, inclusive se crea pues la oficina de Calidad en la unidad de Planeación adscrita a Rectoría, desde esa oficina se inicia eh... que yo recuerde toda la parte de... de gestión por procesos ¿no cierto?, eh... los aspectos misionales hasta los aspectos de apoyo, y luego de esa fase se inicia el trabajo de socialización a nivel de toda la universidad por facultades...”. (EP4)

“...La verdad es que desde mi facultad yo solamente sabía que había un comité encargado de calidad se le apoyaba en lo que fuera, alguna vez yo como directora de programa fui auditada por el... el programa por... pues para tener el... era una auditoria previa no fue la auditoria de ICONTEC ni nada sino una auditoria interna que es como para preparar o que uno conozca un poco del proceso, a mí me toco como directora del programa atenderlos, entonces más o menos también me entere un poco ya como de lo que

<sup>23</sup> Para mayor detalle sobre el sondeo remitirse al Anexo 3.



ellos buscaban, del objetivo, etc., etc”. (EP6)

“...ya básicamente el 2006 más o menos que veníamos así...salió el modelo metodológico del sistema de gestión de calidad, ese salió en el 2008, el acta de aprobación, una matriz de cruce de articulación de los elementos, sacamos una cantidad de resultados y empezamos a trabajar con ese tema; se conformaron equipos de mejoramiento, esos equipos, eh... eran básicamente para trabajar... entonces estaba contando de la complejidad del proceso, como habíamos arrancado, eh... cuando llego la norma de NTCGP 1000 entonces decimos “listo la asumimos” y articulamos todo. Ya con el modelo MECI el Consejo Superior nos había dado un aval, entonces sacamos una resolución de Rectoría, donde el Rector creaba el Sistema de Gestión de Calidad y empezamos una etapa muy de documentación de procedimientos, de definir ya la norma que era lo que nos pedía. En el 2010 nos dimos cuenta que el Ministerio de Educación Nacional estaba acompañando a las Instituciones que quisiesen voluntariamente...”. (EP7)

“El comité apenas empezó a funcionar en el 2010... 2010, 2011. Entonces solo era... ¡eh!, lo habían puesto en cabeza del coordinador administrativo...cuando inició todo el proceso del área de calidad después de Siglo XXI en la Universidad, fuimos la primera unidad, que empezó como con un proyecto piloto, pues para empezar a implementar procesos conjuntos, entonces, con el jefe de presupuesto llevamos a cabo todo el proceso del sistema de información descentralizada presupuestal interfinanzas, ¡eh!, de la mano de planeación. Entonces ahí se le levantaron procesos, procedimientos y el sistema en este momento es de los primeros que inició, como dicen “con todas las de la ley” ¿No?... Juicios con reuniones, con capacitación, o sea, yo creo que de la Universidad fue el piloto y salió muy bien, en este momento funciona a las mil maravillas, se han hecho unas adecuaciones del sistema y ha sido excelente. Aquí en la Facultad llevo dos años y medio, ¡eh!, soy la coordinadora administrativa, inicialmente cuando... cuando... llegue acá el comité funcionaba de otra forma...”. (EP11)

“Bueno, la universidad en... en el año 2002 hizo una reestructuración hacia el enfoque de procesos...Y entonces allí con base en esa reforma, que ya se habló pues de procesos ¿cierto? y se hizo un cambio bastante grande, yo quería mucho más ¿cierto? pero de todas maneras el cambio fue grande y bastante beneficioso para la universidad, una reestructuración bien importante de todo la universidad, entonces ya se crea la unidad de calidad acá en la universidad, se crea aquí lo que está manejando Claudia Muñoz, Claudia trabajo ese tiempo era... me parece que estudiante o estaba recién graduada de ingeniería, Claudia Muñoz, ella trabajo en el proceso de reestructuración y después que se acabó ese proceso a ella la vincularon acá en la Universidad para trabajar directamente en Calidad...” (EP19)

Entendiendo que la historia se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas, permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Trátese de una persona, un grupo, una organización o una sociedad, estudiar los aspectos relacionados con su historia y su evolución entrega elementos para detallar cómo se ha dejado huella en el tiempo y en el espacio (Zapata y Rodríguez, 2008). La poca claridad sobre el recorrido histórico de la gestión de procesos en la IES, es una muestra de la desconexión existente entre la vida de la Universidad y su inserción en la gestión de procesos, es decir, el conjunto de prácticas y comportamientos que éste implica no ha sido legitimado en la Universidad del Valle, repercutiendo en un bajo nivel de interiorización de la cultura asociada a la implementación del estándar analizado en el presente trabajo.

### 8.1.2 Evolución de estrategias y estructuras

Los funcionarios consultados en general no cuentan con suficiente información sobre la variable, el sondeo dio cuenta del poco conocimiento sobre los posibles cambios en el organigrama. Al contrastar dichos resultados con la entrevista en profundidad, se evidencia la existencia de un entorno que exige estándares de calidad de alto nivel, donde la Universidad es evaluada en torno a su calidad en diferentes sentidos (organizacional y académica), determinando que las dependencias responden a los lineamientos institucionales mediante la conformación de comités de calidad en cada dependencia, creados con el objetivo de apoyar el proceso para articularse con las directrices de la OPDI.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...entonces nosotros hacemos el plan de riesgo, “hay que formar un comité de calidad” entonces nosotros nombramos comité de calidad...”. (EP3)

“...No, nosotros... lo que pasa es que ese tipo de estructuras, ese tipo de estructuras son... son muy fijas en la universidad, ósea todas somos iguales, pero por ejemplo este caso donde más ha incidido es en reconocer la importancia de una persona en comunicaciones, que nunca tuvimos,...”. (EP3)

“...si hay un grupo personas, se les ha dicho mire de arriba nos obliga a que tenemos que tener esto, entonces lo nombro o lo nombro o no, pero el nombramiento es de papel y no pues tampoco le voy a quitar a .... y a su grupo alguna... ¿Cómo se llama? Reconocimiento, claro que ellos... ellos han... han hecho cosas, pero estoy hablando de personal administrativo y no estoy hablando de docentes...”. (EP4)

“El comité de calidad no está funcionando actualmente, el proceso ha estado detenido...”. (EP12)

## 8.2. Proyecto Institucional

### 8.2.1 Principios y Valores<sup>24</sup>

Los resultados muestran que las personas consideran que los principios, valores, creencias y normas de la Universidad han incidido en el proceso. Los principios de la Universidad sin duda han permeado la gestión de procesos, pues para los actores consultados es notable la incidencia de los mismos en la certificación de calidad. Se identifica que los valores de la Universidad han influido notablemente en la gestión de procesos de la Universidad, como lo manifiestan los actores consultados en las diferentes dependencias que comprende la investigación.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión:

“...los que más se han vinculado a los procesos de calidad son los empleados, los trabajadores, los cargos administrativos, de alguna manera ellos están ligados a los procesos de apoyo y en esa parte de procesos de apoyo y en esa parte de procesos de apoyo ellos han avanzado bastante. Eh... los profesores digamos por su quehacer y todas estas cosas ellos escuchan, conocen, han leído, pero... pero no se les ve participando en una forma activa, es más si las representaciones profesoraes son muy sensibles a cualquier instrumento que permita medir algunos aspectos que se necesitan para, para diagnosticar y operar en mejoramiento, entonces en ese sentido los profesores son digamos siempre hemos sido los más difíciles cuando hay cambios, nosotros somos muy ortodoxos, muy conservadores y en ese sentido cuando los... cuando entramos al mejoramiento continuo y todas estas cosas, eh... el mismo profesor siente opone distancia al proceso...”. (EP4)

“Primero es como el sentido de... de pertenencia y la responsabilidad, yo creo que la facultad de artes es muy consciente de la responsabilidad social, nuestra facultad es una facultad bastante compleja eh...”. (EP5)

“Eh... hay una defensa de la ética, ¿no? donde se dice, eh... estos son mis principios y mis valores éticos y mi honestidad y todo el cuento pero a veces se quedan muy en el pergamino, pero que realmente que uno los vea en la dinámica o que uno diga tal cosa, no. No, la... la cultura en la Universidad está muy arraigada, ¿Cuál es un valor o un principio que se...? El compromiso, en la Uni... aquí las personas cada que hacemos encuestas de clima organizacional o de percepción de la... de la política de calidad, hace referencia es a... a que la gente quiere mucho la universidad, es un sentido de pertenencia, pertinencia pues y la universidad es... de pertenencia... es mía y yo la quiero y así yo la ataque y diga que aquí esto es terrible, es mi universidad, es un sentido grande que lo vemos que se refleja, critican muchos los espacios y todo el cuento, pero digamos que uno podría reconocer eso, la... el valor de la... de la... de la igualdad, ósea como de considerar que todos somos iguales, el respeto por el otro, eh... la diversidad, son valores que se reconocen mucho en la universidad, aunque tú no digas “¡ah! Es que aquí el papel lo está diciendo”, no, pero se ve”. (EP7)

---

<sup>24</sup>Con el fin de facilitar la consolidación del análisis se integran las categorías principios y valores.

### 8.2.2 Misión

La consulta sobre la contribución al cumplimiento de la misión de la Universidad, indica que la mayoría de las personas consideran que la obtención de la certificación de calidad no ha significado un aporte relevante a la misión de la Universidad. Un comportamiento similar se muestra en las Facultades y en Administración Central.

Comprendiendo que la misión es la razón de ser de la compañía, busca identificarla en el mercado por medio de la producción de bienes y prestación de servicios, estableciendo la forma como se ejecutan las acciones, fundamentando en los principios y valores corporativos (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 287). Durante las entrevistas en profundidad se aprecia que en la IES estudiada, para los funcionarios no es contundente el aporte del proceso de certificación al cumplimiento de la misión de la Universidad, al considerar el efecto en el logro de los fines misionales poco claro, pues las personas consultadas refieren que propicia mejores condiciones a nivel de organización de procesos, sin que necesariamente se refleje en la generación de una alta calidad académica.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“Pues, yo creo que en el cumplimiento de la misión se ha cumplido siempre, a mí no me parece que haya contribuido tanto a que se cumpla más lo que me parece es que si se puede identificar más que se ha cumplido, ósea que tienen uno como más indicadores eh... físicos, palpables de que se está cumpliendo porque lo que ha hecho esta norma es eh... hacer que los registros se hagan, que se tenga como un... como que se lleve un día a día de todo lo que se hace, entonces a veces lo que pasaba antes es que se hacían cosas pero no había registro de lo que se hacía”. (EP6)

“La certificación ha ayudado a que haya más control, básicamente es control porque en un ejercicio de gestión de calidad pues uno mira ese ciclo de gestión y lo mira en esos procesos misionales, entonces como se está haciendo una buena gestión en la formación, como estamos haciendo una gestión en la investigación, por ejemplo, cuando se hace investigación aplicada hemos trabajado mucho con la Vicerrectoría de Investigaciones para mirar ese ciclo de gestión, y que las unidades... que los investigadores realmente lo cumplan, lo verifiquen, analicen, cumplan con los requisitos...”. (EP7)

“...creo que inmediatamente eso se vuelve un impacto positivo en términos de lo que hacemos que es lo académico, que es la formación porque una vez que un programa en términos administrativos un cargo de dirección de programa o un cargo de coordinación de un programa académico, tanto en su dirección como en su secretaria funciona muy bien y eficientemente pues los estudiantes van a encontrar las respuestas muy rápidas de todas sus demandas, y las demandas aunque casi siempre son extraacadémicas, pues significa que la presentación académica mejora...”. (EP20)

“!!! SOBRAN LOS PARES ACADEMICOS, TENEMOS A ICONTEC !!!

...La Universidad convoca al INCONTEC para que verifique si estamos diseñando bien los programas de Pregrado y Posgrado, para que nos diga si vamos por buen camino con la Educación Continuada...Antes, cuando estábamos en el oscurantismo, el Ministerio nos enviaba unos pares académicos, era la época en que corríamos a lavar las fachadas y a gastarnos los menguados recursos de las Escuelas en pintura...Ahora en la modernidad, ya no hacen falta pares académicos, tenemos a INCONTEC. Se demostró con la visita del INCONTEC que somos prácticamente insuperables, que si vamos por buen camino, que sigamos así, mejorando como lo hemos hecho...”. (DP04)

### 8.2.3 Visión

El sondeo muestra que no es claro el aporte entregado por la visión de la institución, este resultado se comparte en las dependencias analizadas, contrastándolo con la entrevista en profundidad, se confirma el comportamiento, pues los actores entrevistados manifiestan que no es clara la incidencia directa de la certificación de calidad en el logro de la visión de la Universidad y de cada Facultad en particular.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“la gestión administrativa, como te he dicho, se hace lo mejor posible, pero eso no es lo que lleva a la ambición académica de excelencia ¿sí? Yo diría más bien al revés, es la visión académica de excelencia que lleva a hacer los procesos administrativos bien ¿sí?, o así hemos funcionado aquí, o sea, no es que la gestión nos lleve a la excelencia académica...”. (EP1)

“...Pues lo que te digo nosotros hacemos la parte, nosotros los profesores, los estudiantes, los mismos empleados digamos que en el día a día construimos esto, ¿cierto?, misión y visión, el proceso nos ayuda a lo mismo, lo mismo que hemos hablado a organizarnos en evidenciar, en que una de las, por decirte algo, una debilidad el mantener el contacto con los egresados entonces eso hay que fortalecerlo, entonces que vamos a hacer para eso pero, pero ya el construir misión y visión se hace y el proceso ya de la... de la certificaciones y todo eso ayuda a que sean más organizados...”. (EP5)

“Si, la contribución de estos procesos porque no lo perciben porque ellos están encargados a su docencia y no lo ven pero cuando uno ya entra en la administración uno se da cuenta la importancia de tener todo tan claro de que incluso eso produce mucha equidad que a uno no se le hace de una forma y al otro de otro, sino que todos exigen lo mismo de que existe unos protocolos claros, explícitos, transparentes, entonces eso a mí me parece de que contribuye mucho a la universidad, yo en particular estoy muy de acuerdo...”. (EP6)

“Pues digamos que la certificación de nuestros procesos, ósea la visión del programa la construimos más bien en otro escenario que no sea necesariamente es el de la ISO, si, el de la norma o... porque aquí hay que integrar el programa, por ejemplo aquí cuando uno habla de... de un estudiante que tenga formación de excelencia no es necesariamente porque haya formatos y porque haya procesos, una Universidad mala puede tener todos los sistemas estandarizados, pero el tipo de formación que recibe no es integral, por ejemplo...”. (EP18)

## 8.2.4 Cultura organizacional

Con base en el análisis comparativo de los resultados del sondeo y entrevistas, se establece que no es clara la incidencia de la cultura organizacional en la implantación del estándar, por tanto, parece no haberse establecido una cultura de calidad, o al menos no se ha interiorizado en el personal la visión desde gestión de procesos que requiere la ISO 9001:2008.

Las entrevistas en profundidad de manera general demuestran que el personal administrativo y académico-administrativo de la Universidad, ha logrado una mayor articulación frente al proceso de certificación de calidad, caso contrario ocurre con el estamento docente que presenta diversidad de críticas al respecto, al percibir como preponderante la gestión organizacional por encima de la gestión académica.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“Si, pero no es por cumplir solamente, no es por cumplir. El espíritu de aquí no es simplemente cumplir sino muy... el deseo de realmente hacer académicamente bien las cosas sobre todo...”. (EP1)

"... Las personas que están en los cargos administrativos ya los reconocen como un... como un apoyo muy grande, entonces eh... creo que a nivel de personal administrativo yo creo que es muy aceptado el proceso porque da claridad, vuelvo y digo que hay una dificultad y es la duplicidad de tareas y de... y de información que a veces toca brindar. Ese es el inconveniente que todavía está por resolverse...". (EP6)

“...Con los... bueno, eso es para el caso de los profesores, pero con los empleados si nos hemos dado cuenta de que ha funcionado... no de pronto de la gran mayoría, pero si hemos recibido bastante aceptación de la gente, ¡eh!...”. (EP11)

“¿De cómo debería ser? Bueno, que es yo creo que todavía estamos aprendiendo a aterrizar la calidad en los diferentes procesos, ¿no?, algunos estarán más consolidados que otros eh... creo que es un proceso de aprendizaje también, porque ahí si influye en la cultura organizacional, ¿no?, a estar acostumbrados a hacer cosas de una forma y aprender a hacer las mismas cosas con unos tal vez rutas diferentes, entonces creo que ahí todavía estamos aprendiendo...”. (EP18)

"...Pues yo no sé si será por las... ahí no estoy seguro (risas)... sea debido a lo de la ISO o que pero, eh... la gente a veces le toca llenar una serie de formatos y se quedan en eso y consideran que ese es como la parte fundamental de su trabajo, llenar un poco de formatos que está exigiendo la ISO, y entonces así mismo se pierde como... ese aspecto que yo veía antes aquí en la facultad que era la entrega del personal, tanto de profesores como de trabajadores a la institución, la entrega ¿si?...". (EP19)

### 8.3. Habla, lengua y lenguaje

#### 8.3.1 Signo, Significación y Palabra<sup>25</sup>

La comparación entre los resultados del sondeo y la entrevista en profundidad, permiten afirmar que los símbolos asociados al SGC están totalmente claros para la mayoría de funcionarios de la Universidad. Revisando con mayor profundidad, en general se asocia la calidad y el SGC en su conjunto, al concepto de un compromiso de todos los estamentos que conforman a la organización para el logro de la calidad institucional. Es de anotar que la referencia específica al enfoque en procesos, no fue explícita en los funcionarios consultados.

En los actores entrevistados es evidente el reconocimiento de las frases asociadas al SGC, en este sentido, las palabras utilizadas permiten reforzar la necesidad de compromiso y trabajo en torno a la calidad en la IES. Sin embargo, para algunos actores son confusas las palabras utilizadas pues se asocian o le dan mayor relevancia (en su concepto) a la calidad organizacional, que a la calidad académica. Adicionalmente conceptos asociados al estándar como “hallazgo” y “auditoria”, generan rechazo principalmente dentro del grupo docente, aunque de acuerdo a los resultados del sondeo, la certificación de calidad tiene una imagen positiva dentro de los funcionarios que desempeñan cargos administrativos o académico-administrativos.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...Aja, pues digamos que lo que buscan los slogans siempre es que... es inclusión ¿cierto? que eso no lo hace unos allá arriba sino que yo también tengo que participar del proceso y eso queda en la mayoría de los slogans, pues en los que... mira aquí es muy claro “todos contamos”, “se construye contigo”, si, “calidad de corazón”, ósea todos hacemos parte del proceso y eso es... creo que ha cumplido o cumple o lo compromete a uno, así que esa parte simbólica es importante, son los mensajitos que van calando...” (EP5)

"...Eh... si. La frase no tanto, el logo sí. El logo si y el GICUV. El GICUV, el GICUV, el GICUV, el GICUV la frase del GICUV, pero como slogan de “todos contamos” o cosas no, el más sonable es el del GICUV, es que ese GICUV tal cosa. Pero así frase, frase no. Mira “Calidad Institucional” la gente lo pone...” (EP7)

---

<sup>25</sup> Para facilitar la consolidación del análisis se unen las subcategorías signo, significación y palabra pues las opiniones de los actores entrevistados hacían referencian en una sola respuesta a dichas categorías.

“...Bueno este diagrama (el logo del GICUV), me es muy familiar porque cuando uno entra a las páginas de la universidad es lo primero que aparece digamos que uno lo ve y sin necesidad de leerlo lo identifica, aparece en los ovalitos estos y como quien por allá en el inconsciente dice GICUV, hace la asociación mental y pues obviamente todos nos regimos por eso, porque obviamente si queremos calidad no podemos tener una cantidad de slogans o de logos que se salgan de esto...” (EP13)

“...No pues, yo siempre veo el de... el del postín con eh... este... “calidad todos contamos” ese, digamos ese el que yo siempre recuerdo cuando veo... porque ese es el que siempre sale en las imágenes de calidad cuando uno va a alguna charla capacitación allí sale GICUV y ese para mí el postín, yo siempre digo el postín...” (EP18)

“...(el logo del GICUV) si este que es el que manejan ellos de calidad, que es el que aparece con frecuencia en muchísimas cosas eso lo entiende muy bien, incluso sin leer todo uno sabe que viene de ese proceso de gestión de institucional de la calidad de la Universidad del Valle que es a lo que se refiere, creo que ese es el para mí en términos de gestión de la calidad, es el que inmediatamente asocio con los temas que tienen que ver con los sistemas de certificación...” (EP20)

“...este logo (del GICUV) yo creo que ya lo identifican, ya hay mucho de esa parte del logo. Esto de la integración de cómo está estructurado el sistema de gestión de calidad integral de la Universidad todavía le preguntan a uno “¿Vea y que es esto de la ISO 27000?” y “¿Qué es esto de la ISO 17000?” los que no tiene laboratorios, o sea, que creo que en este momento hay mucha identidad frente a esto y hay más o menos un conocimiento frente a esto. La gente no sabe qué es eso...” (EP22)

Se retoma a Morín (1998), quien establece que el signo es un modo instrumental de conocimientos que da señales sobre el sentido que tiene el mundo exterior para una colectividad, por lo tanto, el logo del GICUV se constituye en la representación visual del SGC de la Universidad y de todos los componentes asociados a la Calidad Institucional, adquiriendo el significado de trabajo y compromiso para los funcionarios que los perciben como elementos que presionan el cumplimiento de las prácticas asociadas al estándar.

En el ámbito organizacional cuando se hace uso de la palabra o se toma la palabra para significar, se escogen varias palabras para armar el sentido o significado que se quiere transmitir, y posteriormente elaborar el discurso que se desea comunicar. Todas esas posibilidades no siempre tienen el mismo valor. Es el dominio de la retórica lo que permite expresar el pensamiento con más claridad y precisión, con más impacto (Chanlat, 1984). De estas palabras autóctonas de la comunicación, se forman las frases, su lenguaje va a tener su propio sentido y significado en un contexto particular.

Las diferentes estrategias encaminadas a reforzar la calidad en el imaginario colectivo, ha conllevado un nivel alto de conocimiento del proceso, sin embargo, estas actividades aún no han repercutido en el establecimiento de una cultura de calidad en la Universidad.



Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...Aja, pues digamos que lo que buscan los slogans siempre es que... es inclusión ¿cierto? que eso no lo hace unos allá arriba sino que yo también tengo que participar del proceso y eso queda en la mayoría de los slogans, pues en los que... mira aquí es muy claro “todos contamos”, “se construye contigo”, si, “calidad de corazón”, ósea todos hacemos parte del proceso y eso es... creo que ha cumplido o cumple o lo compromete a uno, así que esa parte simbólica es importante, son los mensajitos que van calando ahí, que van...”. (EP5)

“...Se ve mucho en el lenguaje que ellos expresan, ellos hablan, por ejemplo es... lo ven como un nivel de aceptación y que les ha ayudado en defensa de los Organismos de Control, eh... ya se habla es que el procedimiento escrito dice tal cosa o hay que llenar el formato X, o es que... el plan de trabajo o porque no hizo la evaluación, entonces, perdón, ya han empezado a hablar como de ese ciclo de planeación, del ciclo del PHVA...”. (EP7)

### 8.3.2 Comunicación

La comunicación es el común denominador de todas las acciones y actividades que desarrolla una empresa. Es tan imprescindible la comunicación en las empresas, que se ha llegado a la conclusión de que sin ella no hay empresa, de manera que sin comunicación entre las personas y las organizaciones no hay relaciones personales, intraorganizacionales e interorganizacionales. La comunicación es inherente al funcionamiento de una organización (Zapata y Rodríguez, 2008, pp. 276-277).

De otro lado, la norma específicamente en el numeral 5.5.3, determina que la alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad (NTC ISO 9001:2008, p. 6). Teniendo en cuenta lo anterior, la Universidad del Valle ha implementado estrategias de comunicación en torno al SGC y en específico sobre la gestión de procesos, no obstante, en el estamento docente parece no ser tan efectivo el mensaje que se pretende transmitir. Los diferentes actores entrevistados manifestaron desconocer los avances y resultados del proceso, son reacios a las prácticas y resultados que conllevan, pues desde su punto de vista la Universidad debe focalizarse en la calidad académica, aspecto que no se encuentra necesariamente ligado con el mejoramiento de la gestión organizacional.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...a veces las comunicaciones son un poquito ambiguas y por ejemplo el mismo comentario que sale allí “ICONTEC dice que tuvimos la visita y que la academia, somos excelentes en tal parte” no resaltan que somos... que estamos muy bien en la cuestión de los procesos sino en la cuestión como académica y eso está mal, ¿si me entiendes?, y entonces claro ahí mismo generó la cantidad de comunicaciones rechazando la...” (EP6)

“...Ha sido a través de, mira, eh... hemos llegado al punto, yo le he dicho a los chicos de que hay que sentirse persona por persona, hay que... y los comités de calidad y las charlas...” (EP7)

“Si usted trabaja con el Directivo, un Coordinador Académico, un Coordinador Administrativo, el impulsa las personas con las que tiene que trabajar, entonces dice “no es que hay que trabajar con calidad porque esas cosas incentivan y motivan” entonces una charla de motivación e incentivo...Hubo un tiempo que trabajamos muy en el nivel operativo, con las charlas y todo, pero nos dimos cuenta que quien debe trabajar es el jefe, entonces empezamos a trabajar mucho con los jefes, hemos estado así...” (EP7)

### **8.3.3 Ritual**

Pettigrew (1979), plantea que los rituales son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir. Otra definición muy similar es la de Guizar (1999, p. 251), quien define los rituales como "secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican cuáles son las personas imprescindibles y cuáles son las prescindibles".

De acuerdo a los anteriores planteamientos, la variable se desarrolla en la Universidad asociada a la gestión de procesos con actividades que buscan dar a conocer, reforzar y lograr el reforzamiento de los objetivos mediante prácticas como: las reuniones de los comités de calidad, sesiones de divulgación de avances y resultados del SGC, las actividades de preparación de auditorías internas y externas, entre otras. Los funcionarios de Planeación y Desarrollo de la Universidad como líderes, y el equipo de Calidad conformado en cada Facultad elaboran estrategias que se constituyen en rituales para reforzar el objetivo que se está persiguiendo. Como lo manifiesta Pettigrew (1979), los rituales son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...nos hemos encargado que aquí cada cosas tenga su protocolo, su proceso, eso me parece que ha sido muy importante para la Universidad...”. (EP6)

"...yo realmente como estuve en la evaluación ahorita de ICONTEC en la auditoria yo siento que ellos identificaron como una acción a mejorar, ellos creo que lo llaman así, es válida, y es que en algunas cosas se plantea la solución o se hace un plan de mejo... o se hace... o se plantea alguna acción para mejorar un asunto, algún aspecto, alguna cosa que se ha detectado pero no se hace un seguimiento después, ósea que falta un seguimiento a los procesos...". (EP6)

"...No, yo diría que desde el nivel de las... de las... yo diría que es del nivel de las Decanaturas, sin embargo... por ejemplo desde el nivel de los empleados eh... dicen, a veces dicen que se ve más, por ejemplo lo que ellos dicen en las charlas es hm... les falta un poco de conocimiento aunque lo que hacemos es por ejemplo uno de los trabajos que estamos haciendo con los monitores es que ellos van y se sientan puesto por puesto...". (EP7)

"...¿Qué de pronto si...? Es desgastante, es la reunión, el formato... eso hace que para uno no sea como tan amigable digamos, aunque uno ya pues... como te digo ya nosotros lo manejábamos pero es muy desgastante...". (EP8)

"Yo digo: "Si, no nos hubiera..."... o sea para certificarse tuvo que hacerse un cantidad de procesos, todo esto del GICUV, que nos han capacitado... Esa es otra cosa positiva ¿sabes?, que se han esmerado, en la Universidad por capacitarnos, cada vez más se dan cuenta que las direcciones de programa tienen demasiados procesos. Y mirá yo después de dos años, puedo decir que los conozco. El primer año era un desgaste, porque son demasiados, pero entonces la capacitación permanente, cada semestre hacen una capacitación y yo ya vi que repiten lo mismo, pero no me importa. Entonces para llegar a tener esa certificación, tuvimos que transitar un camino, ese camino que transitamos, nos permite saber cómo hacer las cosas, sin tener que inventárnosla, creo que para la calidad, nos falta también ajustar procesos de evaluación en lo que usted estaba señalando...". (EP24)

## **8.4. Relaciones interpersonales**

### **8.4.1 Clima Organizacional**

El comparativo entre los resultados del sondeo y las entrevistas en profundidad, permiten establecer que no es clara la contribución del proceso de certificación en el mejoramiento del clima organizacional, de hecho los resultados de las entrevistas en profundidad evidencian que la postura en relación a esta categoría es divergente, de un lado se encuentra una parte del estamento docente para quienes incide negativamente o no encuentran mayor nivel de incidencia y por el otro, se encuentran los funcionarios que desempeñan labores administrativas cuyo concepto sobre el proceso es positivo (de acuerdo a los resultados del sondeo) pero no es clara la incidencia de la variable en la mejora del clima organizacional, sin embargo, en las entrevistas en profundidad manifestaron observaciones en relación a la sobrecarga de trabajo y al exceso de formatos, aspectos que señalan como negativos del proceso.

Poniendo en contexto el enfoque de procesos con la definición de clima organizacional, que es la personalidad del ambiente de la organización (Dubrin, 1974), se establece que el efecto del estándar en el clima organizacional requiere ser estudiado en profundidad para determinar una conclusión al respecto.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas permiten apoyar la conclusión general:

“...ambos, son... lo tenemos mucho entre docentes y mucho entre los admi... entre los empleados administrativos, pero más los empleados de carácter técnico, precisamente la ayuda que nosotros encontramos es en los empleados de carácter administrativo... los de carácter técnico, es decir, los laboratoristas, por ejemplo, los que se encarga de las labores en realidad, esa gente se opone, primero porque consideran que no sirve para nada, porque no van a denunciar las cosas, porque no hay recursos y segundo porque les implica una nueva mentalidad y un nuevo trabajo, y la gente a cambiar, eh... ofrece mucha resistencia...” (EP3)

“Para mí eso es por ideologías, porque... todos, hasta el que usted vea más absurdo son lo más raro, ese tipo es muy inteligente. Es decir, eh... los profesores son brillantes, tienen un promedio de inteligencia superior al promedio normal, por eso son profesores acá, lo que pasa es que ellos tienen una forma de ser muy difícil y en la universidad pública muchísimo más. Yo le digo un cosa, sí hay una estructura jerárquica se llama Rector, se llama Vicerrector, se llama Decano, ¿y qué?, ¿y qué? dice el profesor la base, ¿y qué?, usted es igual que yo, usted es un profesor y además acá te espero vos vas allí y volves, y aquí te agarro ¿ya?, entonces todo decano o rector etc., generalmente cuando termina su periodo queda con graves problemas y su grupo lo rechaza. Eso es típico. Entonces si tú quieres imponer una cosa utilizando el poder legal que te da la institución corres el riesgo de que no te cumplan, y si los obligas a cumplir tu volverás a donde ellos, y cuando vuelvas donde ellos te la cobran, y te la cobran no te digo pues de formas violentas sino con una cosa muy sencilla, que de los humanos es lo que más duele. Los humanos lo que más duele es la ignorancia... cuando te ignoran, el silencio, ¿usted quiere hacer que su novio o su esposo se sientan mal?, ignórelo, no le hable, no existe...” (EP4)

“Si, la contribución de estos procesos porque no lo perciben porque ellos están encargados a su docencia y no lo ven pero cuando uno ya entra en la administración uno se da cuenta la importancia de tener todo tan claro de que incluso eso produce mucha equidad que a uno no se le hace de una forma y al otro de otro, sino que todos exigen lo mismo de que existe unos protocolos claros, explícitos, transparentes, entonces eso a mí me parece de que contribuye mucho a la universidad, yo en particular estoy muy de acuerdo. Ahora, que si pasa y es una queja que hemos hecho y es que hay que mejorar todavía más los sistemas de información para que no se esté registrando la misma información para distintos procesos y para distintas acciones ¿sí?, por ejemplo eh... si en acreditación se estuviera pidiendo una cosa y por allá están pidiendo lo mismo y entonces de afuera de la universidad nos llaman a pedir y nos toca volver... entonces la gente se queja mucho de tener que estar duplicando...” (EP6)

“...Es desgastante, es la reunión, el formato... eso hace que para uno no sea como tan amigable digamos, aunque uno ya pues... como te digo ya nosotros lo manejábamos pero es muy desgastante.... Eso es como lo... pero digamos uno sabe que lo debe hacer, yo le decía a... a mucha gente cuando pues, todo el mundo renegaba (risas), eh... yo sé que es desgastante a corto plazo pero a largo plazo o a mediano plazo es una ayuda...” (EP8)

“...Yo creo que es importante la certificación en ciertos procesos por que los organiza, porque los estandariza, porque hay control de formatos, de tiempos, etc. Pero también a veces eh... una visión así muy, muy sesgada de la calidad como solo reducida a formato, y a control de proceso en una Universidad, digamos en un proceso educativo, puede ser a veces generar tensión, pueden generar tensión. Eh... tensiones porque hay cosas de la dinámica, de la lógica de la docencia Universitaria además en una Universidad Publica ¿cierto? entonces como que ahí que tener el formato, y si no hace la clase 1 y si en la clase 1 hubo paro ¿qué pasa? Digamos... o que tiene que ser la evaluación así pero aquí hay libertad de cátedra entonces como aterriza eso en un formato, y que si porque por ejemplo un indicador es ese. Como le hace seguimiento a que se cumple tema por tema, por tema por tema, etc. ¿cierto? y puede generar ciertas tensiones ¿cierto? porque la lógica de la vida universitaria...” (EP18)

## 8.5. Relaciones de poder

### 8.5.1 Poder y Conflicto

Los resultados generales del estudio sobre la variable permiten afirmar que es poco claro el concepto sobre la efectividad de la estrategia para lograr y sostener la certificación. Además la mayoría de los consultados, considera que en las respectivas dependencias se siguen los lineamientos establecidos por la OPDI.

De otro lado, de acuerdo a las entrevistas realizadas a actores, en general, es en el estamento docente donde se presentan una mayor cantidad de manifestaciones contrarias alrededor del proceso de certificación, debido a posturas ideológicas que se sustentan en la necesidad de trabajar en función de la calidad académica y no del mejoramiento organizacional, pues éste por sí solo no garantiza el logro de la misión y objetivos principales de la Universidad del Valle. Pero los resultados del sondeo realizado entre funcionarios administrativos, no establecen con claridad que la gestión de procesos incida en algún grado en la generación de conflictos.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...Yo creo que fundamentalmente es en el docente, ahora a veces en el... en el personal administrativo se presenta pero es por esa duplicidad ¿sí? De que está bien que nos pidan pero porque nos piden por aquí, por aquí, por aquí ¿sí?, es en ese sentido, no es... no es una eh... no es realmente como que se oponga al... a la norma y a la regulación de todos esos objetivos que tienen estas normas sino porque la falta de articulación en los sistemas de información, a veces se pide mucha información, la duplicidad...”. (EP6)

“...Eh... uno podría hablar de facultad de salud, la facultad de ingenierías, eh... una unidad académica donde nos genero todas las protestas y toda las cosas y que no hemos podido avanzar mucho es el Instituto de Educación y Pedagogía, ellos para nada de administración, yo creo que el peor error que puede haber es nombrar a gente de ellos mismos como cargos directivos, nada administración cero. Eh... cuando empezamos a hablarles de las auditorias de calidad se nos vino CORPUV encima, eh... que no podíamos hablar de hallazgos porque entonces se iban a ir ellos para la cárcel...”. (EP7)

“...En este orden de ideas, CORPUV considera que entregarle la certificación de los procesos académicos al ICONTEC, es un error garrafal, toda vez que éste no tiene ni la competencia, ni las calidades para asumir responsabilidades de naturaleza ACADÉMICA, podrían certificar procesos de gestión administrativa, financiera o de apoyo a la acción misional de la Universidad, pero no los MISIONALES”. (DP04)

En consonancia con el planteamiento de Robbins (1974), quien sugiere que puede haber conflicto debido a las comunicaciones imperfectas, al estar distorsionadas, pueden existir dificultades semánticas, el conocimiento mismo puede tener ambigüedades intrínsecas y los canales de

comunicación pueden estar siendo utilizados de manera imperfecta. Es posible detectar que en la Universidad del Valle surge algún nivel de conflicto asociado a la gestión de procesos, pues el lenguaje relacionado con el estándar es mal interpretado por algunos estamentos de la Universidad, específicamente el caso de los docentes.

Las condiciones estructurales también pueden generar conflicto: el gran tamaño, la heterogeneidad del personal, los estilos de supervisión y la cantidad de participación, el sistema de gratificaciones y la forma de poder utilizada. Otro elemento para tener en cuenta son las variables sobre el comportamiento del personal, la importancia de las dimensiones de personalidad e interacciones, las satisfacciones en el papel desempeñado y las metas individuales.

## **8.6. Liderazgo y estilos de dirección**

### **8.6.1 Estilos de liderazgo**

Los hallazgos señalan que el estilo de liderazgo que se da en la Universidad es una combinación entre situacional y legal, el primero se enfocó en la disposición de los seguidores. El legal está muy relacionado con lo institucional, entendiendo éste como “el fenómeno social relacionado con los cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social, donde predomina un nivel de realidad social” (Schvarstein, 1997, p. 26). Un liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto, dependiendo del nivel de preparación adecuado.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...Pues terrible, lo que le digo, uno podría estar muchísimo mejor pero... ahora, no te digo que estoy en cero, tampoco vamos a ser malignos, es decir uno está en el camino pero uno quisiera que fuera más rápido uno... ahora, yo como profesor directivo es que veo eso como profesor allá pues lo veo pero no tengo la camisa de directivo, entonces uno dice “no pues yo para que me voy a poner a pelear con mi compañero para convencerlo de que, no... Déjelo.” Uno como directivo si quisiera que sucediera pero sucede a unas velocidades lentas pero muy lentas, mientras que en la empresa privada se da... el reloj de la empresa da una vuelta de... de 24 horas nosotros avanzamos 2 minutos...”. (EP4)

“Las directrices han sido muy abiertas, no es tanto de... sino más bien de dejar hacer, ósea yo no he tenido obstáculos decir “es que tiene que ser así o tal cosa”, no, he tenido mucha libertad. Los obstáculos han sido manejo de recursos, entonces yo podría decir...”. (EP7)

“...No, que estamos en... la coordinadora académica y yo estamos en proceso de... como está tan recién

empezada la nueva Decana, de que entre las tareas está reforzar ese comité de calidad, darle como la... no sé si utilizar la palabra seriedad o qué, pero que funcione. El comité está conformado mediante un acto administrativo, pero físicamente no existe. Ya es hora...”. (EP12)

En el actual contexto es una obligación para las instituciones de Educación Superior cumplir con parámetros de calidad y por tanto se sometan a procesos de certificación y acreditación, en este sentido la Universidad del Valle no puede salirse de dichos lineamientos. De otra parte, se establece un liderazgo democrático, específicamente situacional pues aunque se deben acatar las normas concernientes al proceso, las formas de llevarlas a cabo y desarrollarlas son autónomas, así como son respetables los diferentes puntos de vista que principalmente, en el cuerpo docente encuentran sus más duros detractores.

## **8.7. Subculturas**

### **8.7.1 Subculturas**

En relación a esta categoría, se establece que en la IES objeto de estudio se configuran subculturas alrededor de los siguientes aspectos: el carácter de universidad pública, profesión, las funciones desempeñadas, posición ideológica y actitud frente al trabajo, esto se explica en virtud de las diferencias en los conceptos sobre el proceso entre docentes, docentes que desempeñan cargos académico-administrativos y funcionarios administrativos.

En general, entre los actores consultados se aprecia que por el carácter de la Universidad se ha configurado una subcultura en torno a dicha concepción, donde surge un tipo de hombre (funcionario) particular, de carácter crítico y con fuertes posiciones ideológicas en relación con los objetivos organizacionales, situación que configura una serie de prácticas que impactan el avance del SGC y por ende en la gestión de procesos de la Universidad.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“Y no pero es que cada auditor tiene su forma de hacer las cosas y yo “¡ah! Juemadre”, entonces ellos iban era a visitar el Programa Académico, entonces con un mes preparar a una Facultad a la cual nunca habíamos visto, eh... vamos a tal sede que tampoco pues... había sido muy voluntario el ingreso de Facultades, entonces la Facultad de Salud y la Facultad de Ciencias nos respondieron y prepararlos a ellos para

responder una auditoría, con base en ese ejercicio ya empezamos del que sistema no era aquí, sino que el sistema era en las Facultades...Entonces a nosotros nos tocó un trabajo de... que hay que adaptarnos a la disciplina de cada facultad y decirles a ellos “ustedes como lo quieren”...”. (EP7)

“...yo si soy amante de la calidad, yo quisiera que todo fuera perfecto, pero una sola golondrina no hace verano, y no... y la Universidad yo pienso que, que todas estas cositas que todos usáramos los logos de la certificación, que estuviéramos pendientes...”. (EP12)

“...Y además tu sabes que en ese caso también tienes supongo eso claro, que los profesores en general en lo académico somos muy necios y muy interpretativos y solemos pensar con un sentido muy crítico que a veces es positivo y a veces no, pues no lo es tanto porque cierran procesos. No queremos que nuestro trabajo académico se vea disminuido por unas situaciones que son formales, si lo reduzco pues como a la mínima expresión pero esa es la discusión. Además es la discusión que siempre está ahí detrás...”. (EP20)

En síntesis, se identifican subculturas alrededor de las profesiones que influyen en el pensamiento y forma de enfrentar procesos como el asociado a la certificación de calidad, las principales serían: docentes, ingenieros, profesionales de la salud, profesionales en el área de humanidades y técnicos, principalmente.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...Eh... uno podría hablar de facultad de salud, la facultad de ingenierías, eh... una unidad académica donde nos generó todas las protestas y toda las cosas y que no hemos podido avanzar mucho es el Instituto de Educación y Pedagogía, ellos para nada de administración,...”. (EP7)

“...Algunas son así, algunas como la Facultad de Artes, Instituto de Educación. Nosotros partimos desde el principio de que quien no crea no lo haga, entonces yo por ejemplo le digo a ellos si no lo quiere hacer que no lo haga, “quítale eso, ¿pa’ que?”, para que uno decir que hizo auditoria sino, la gente no quiere hacer eso. Entonces por ejemplo Humanidades, Instituto de Educación y Pedagogía no hemos avanzado mucho, porque ellos no creen, entonces hasta que no lo quieran hacer pues no lo hacen, porque uno parte del convencimiento. Facultad de Administración fue lo mismo...”. (EP7)

“...me refiero a que yo no le puedo comunicar de la misma forma a los ingenieros que a los filósofos, porque los contextos, eh... la eh... como la...”. (EP8)

En la Universidad se identifican también subculturas a nivel de funciones, se distinguen el personal administrativo y el estamento docente. En personal administrativo se caracteriza por una disposición más clara en relación al proceso de certificación, de otro lado, el cuerpo docente desarrolla diferentes posiciones y prácticas alrededor de la visión desde gestión de procesos en la Universidad, es así como algunos presentan discrepancias directas frente al proceso, otros no las expresan de manera directa pero su actitud poco contribuye al proceso, y otra parte simplemente



se ciñe al cumplimiento de lo estipulado en la Universidad por ser una directriz del nivel central nacional.

Finalmente, a nivel de funciones también se encuentran subculturas, en tal sentido se distingue el personal administrativo y el estamento docente, en el caso de los primeros se caracterizan por una disposición más clara en relación al proceso de certificación, de otro lado, el cuerpo docente desarrolla diferentes posiciones y prácticas alrededor de la visión desde gestión de procesos en la Universidad, es así como algunas presentan discrepancias directas frente al proceso, otros no las expresan pero tampoco contribuyen al proceso, y otra parte simplemente se ciñe al cumplimiento de lo estipulado en la Universidad, generalmente quienes ocupan cargos de tipo académico-administrativo.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...pocos docente si tienen... si les gusta, si les ha servido porque, por ejemplo, hay profesores que nos dicen “no, pero a mí me parece bueno porque es como conocer los procesos, que se hace, como lo tengo que hacer, y cosas así”, pero son pocos, eh... por ejemplo tenemos unos profesores que... formados como Auditores internos de calidad, entonces con esos profesores hemos trabajado pues como el tema y ellos son de las áreas de Educación y nos ha parecido como hasta lo más de extraño que ellos, dos profesores que son de la Educación, eh... crean en el sistema, les guste y les parezca que es importante. Pero esos casos son excepcionales...”. (EP7)

“...En general, y eso es de lo que yo manejo más, en los procesos administrativos, hay mucha receptividad de las personas que trabajan lo administrativo, siento un poquito de resistencia en los docentes, a pesar de que... como yo le he manifestado, ésta es una facultad muy abierta a... a recibir como cosas nuevas, a proponer, hay veces hay como un poquito de resistencia, y se está tratando de llevar toda la información de lo de calidad a través de claustros, para que todos los docentes y todo estén informados, y aun así hay personas o docentes que dicen:”¡Ay! Yo no sabía” o “esto es nuevo...”. (EP10)

“...Bueno mira, el personal administrativo por lo general tiene muy buena disposición para hacer el trabajo para hacerlo bien, es un personal receptivo que se deja guiar...”. (EP13)

“...En Salud es supremamente complejo, supremamente complejo...entonces, a veces los ingenieros, eso no lo entienden, ni los administradores tampoco. ¿Sí? Entonces dicen: “No, tiempos y movimientos y eso dura tanto, y hay que hacerlo así”, pero en esta...igual aquí...”. (EP21)

“...Entonces mira que, son tan desconocidos los procesos por el mismo el mismo personal administrativo, que lleva que todo esto termine en un caos completo, y si es el primero el conocimiento del proceso, donde yo hago parte y la articulación de ese proceso con los otros procesos, tiene que quedar muy claro, para poder hablar del enfoque de procesos y poder hablar de calidad de atención a nuestros usuarios. Porque yo termino siendo usuaria de los procesos administrativos, los estudiantes son usuarios de los procesos académicos ¿Si? Y ese enfoque no está claro, en la misma Universidad no está claro...La gente en la Universidad no lo tiene claro, y lo he visto mucho ¿sabe en dónde?, en aquellos que son sobre todo contratistas, ese personal que entra y sale, que entra y sale, que entra y sale, y personal que inclusive no le dan inducción, está en unos

cargos y no recibe una inducción de los cargos...”. (EP22)

En general se percibe una actitud de aceptación ante el trabajo asociado a la certificación, todavía no se logra una verdadera concientización sobre el tema, principalmente en el cuerpo docente, al no ser totalmente clara la contribución de las actividades que conlleva la gestión de procesos en el logro de la alta calidad académica, que es el objetivo principal de la Universidad del Valle, al ser una institución educativa que tiene como fundamento y razón de existir entregar el mejor nivel de calidad académica esperado.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...Los docentes que además de hacer docencia e investigación tienen cargos administrativos ya sean coordinación de programas o dirección de programas o en director pues del CIDSE, pues ellos reportan y hacen también lo... de manera mejor su trabajo y pues hay yo diría un compromiso de parte de ellos. En la parte de... administrativa, yo diría que hay si hay más... a veces desbalances digamos, hay cierto personal administrativo que es muy comprometido y hace muy bien su trabajo, otros que su trabajo deja que desear...”. (EP1)

“Si, hay más... hay más preferencia por la calidad. Es algo muy difícil, en esta facultad existe una oposición natural hacia las cosas de calidad porque en esta facultad se dice que nos piden calidad en los laboratorios pero cuando se pide un frasco no hay, ósea no rima... no va la música con la letra...entonces eso se queda en puro formato y documento, aquí hay una visión de que hay mucho formato y poca acción...”. (EP3)

“...Eh... como los docentes y el personal administrativo es humano entonces como en todos encuentras diferencias, entonces no puedo como estandarizarlo en uno solo, eso depende del personal con el que contés allí, pero yo resaltaría un porcentaje digamos alto en colaboración, no es que a la gente no le guste colaborar o no le guste hacerlo, sino que a veces las capacidades no son iguales entonces es muy difícil uno decir ciento por ciento ¿cierto?, pero... pero yo personalmente eh... no tuve dificultad yo podría decir que con nadie que yo diga “no, no colaboro, no le gusta, no quiere, no”, sino que es... unos lo hacen más rápido que otros, unos llegan más rápido que otros, unos lo entienden, unos saben que es importante, otros les cuesta todavía entender la importancia, es como eso, no porque no se quiera no... yo pienso que es porque somos humanos y todos y hay un...”. (EP5)

“Si, ósea es el proceso, el proceso no puede depender de una sola persona, eh... y ese compromiso es a todo nivel...por ejemplo el director del programa...como no hay compromiso del director que llega, porque que pereza, porque ese cargo lo único chévere que tiene para muchos es que les dan un 16% del salario, de resto no le ven un lado bueno y... aunque ese cargo para mi es el cargo donde los docente, los cargos académicos administrativos donde más aprenden. Una persona que... un profesor que haya sido director de programa, después hace cualquier cargo incluido la decanatura porque es que allí está todo...”. (EP8)

“...Si, entonces como que mostremos, como que uno oye decir: “Es que la Universidad tan fea” o “Es que allá la gente no hace nada” No... entonces como hagamos algo por sacarla adelante, poner bonito cada uno, con que su parte la vayan poniendo bonita eso ya en conjunto, va haciendo que la Universidad entonces dé otra imagen, entonces si vamos hacer un proceso, y vemos que está muy tedioso, que hay muchas quejas: que “eso tan largo”, que “tanto papeleo”, propongamos pues entonces cosas, pero entonces que desde allá (en Planeación) esas propuestas al menos sean escuchadas, pero que no pase como me paso a mí que me gasté un tiempo arduo levantando bien un proceso de bonificaciones, mermando tanto paso y nunca recibí respuesta...”. (EP12)

“Pues eso lo que hace es organizar digamos las tareas, las... las organiza y define responsabilidades y define rutas, ya lo que pasa es... pues como le digo hay cosas ya como propias de naturaleza de la docencia universitaria que dicen “bueno y será que es que, hay que seguir todo ese... proceso <formatitis> para resolver un asunto,” pero pues la tarea es hacerlo, ¿cierto?...”. (EP18)

## **8.8. Identidad**

### **8.8.1 Identidad Institucional**

Dado su carácter de IES pública, los actores entrevistados en las dependencias incluidas en el estudio dan cuenta de características específicas de la Universidad que configuran una serie de práctica asociadas a sus principios y valores fundamentales, donde convergen la postura analítica y crítica frente a las diferentes situaciones o procesos que se adelantan en la Universidad.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“...En la universidad pública no, en la universidad pública aquí no funciona eso, aquí el individuo puede ser opositor absoluto y abierto a una política institucional y permanecerá, entonces convivir con ello pues es como los reality’s, ¿no cierto?, en los reality’s la idea es que nadie salga, y eso genera eso que usted ve en un reality...”. (EP4)

“...por eso esto es tan complejo en la universidad, porque la universidad por su autonomía y por el respeto que se tiene en relación a la diversidad de ideologías, es muy complejo construir, estoy hablando de profesores ¿no? estoy hablando de profesores, es muy complejo construir una identidad única, relacionada a, y eso hace más difícil el asunto...”. (EP4)

Eh... hay una defensa de la ética, ¿no? donde se dice, eh... estos son mis principios y mis valores éticos y mi honestidad y todo el cuento pero a veces se quedan muy en el pergamino, pero que realmente que uno los vea en la dinámica o que uno diga tal cosa, no. No, la... la cultura en la Universidad está muy arraigada, ¿Cuál es un valor o un principio que se...? El compromiso, en la Uni... aquí las personas cada que hacemos encuestas de clima organizacional o de percepción de la... de la política de calidad, hace referencia es a... a que la gente quiere mucho la universidad, es un sentido de pertenencia, pertinencia pues y la universidad es... de pertenencia... es mía y yo la quiero y así yo la ataque y diga que aquí esto es terrible, es mi universidad, es un sentido grande que lo vemos que se refleja, critican muchos los espacios y todo el cuento pero digamos que uno podría reconocer eso, la... el valor de la... de la... de la igualdad, ósea como de considerar que todos somos iguales, el respeto por el otro, eh... la diversidad, son valores que se reconocen mucho en la universidad, aunque tú no digas “¡ah! Es que aquí el papel lo está diciendo”, no, pero se ve...”. (EP7)

### **8.8.2 Identidad individual**

En relación a la identidad individual, en algunos casos los actores entrevistados se reconocen como convencidos de la calidad por principio, de otro lado, existe otro grupo de actores que manifiestan su oposición explícita al proceso, son aquellos que participan del proceso porque los cargos que desempeñan los “obligan” a hacerlo y finalmente existe personal que no establece oposición directa, pero su contribución al proceso es poco.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, apoyan la conclusión general:

“Pues yo soy convencida de la calidad, ese es el... Y la calidad es como esas características de algo, y que tanto se aproxima al ideal de ese algo, algunos se aproximan más otros se aproximan menos, en algunos aspectos...”. (EP22)

## **8.9. Calidad en la Educación Superior**

La UNESCO (2007), plantea un concepto amplio de calidad de la educación, a partir de un enfoque de derechos, que comprende cuatro dimensiones estrechamente relacionadas entre sí, y que intenta ir más allá de la tradicional manera de evaluar la calidad de la educación desde el enfoque casi exclusivo de la eficiencia y la eficacia, incluyendo, dentro de la calidad, otros aspectos tales como: la equidad, la pertinencia y la relevancia. Salazar y Ordoñez (2013), manifiestan que los resultados de las pruebas internacionales evidencian la baja calidad de la educación en Colombia, no obstante y aunque parezca simple retórica, la única manera de superar el rezago es garantizando una alta calidad, este esfuerzo en el ámbito de la Educación Superior debe manifestarse en la búsqueda por alcanzar la excelencia, o al menos la mejor calidad posible.

La calidad en la Educación Superior surge como una categoría *a posteriori* del trabajo, debido a que la calidad académica de la IES es una referencia constante de los actores entrevistados en las diferentes dependencias, al resaltar que el logro de una alta calidad en la gestión académica es el objetivo más importante de la Universidad del Valle y el mejoramiento organizacional no está estrictamente vinculado con el cumplimiento la misión de la Universidad.

Los siguientes ejemplos extraídos de las entrevistas en profundidad, permiten apoyar la conclusión general:

“Bueno, definiciones de calidad hay muchas, yo más que una definición, yo diría que es... es como una responsabilidad en un contexto histórico cada vez más complejo donde... donde nosotros somos afortunados de ser parte de ese proceso, ósea nuestra responsabilidad es una responsabilidad no solamente académica, social sino de construir mundo...”. (EP5)

"...Y de la mejor manera y que no siempre es en nuestro país sino que también es en otras partes, en otros países. Hoy en día estamos formando son... eh... egresados, ellos son profesionales de mundo, ya no son solamente de ciudad ni de país, entonces no podemos construir o ayudar a construir solamente países mundo, antes a nosotros nos formaban para ejercer aquí en la ciudad, hoy en día no, ya esto no es... ya esto

es de mundo, son profesionales de mundo, si. Entonces el tema de la calidad siempre será importante claro, y cada vez... no es... no es lo que pueda significar es lo que realmente es...". (EP5)

"...También te iba a decir algo, en este proceso de autoevaluación sobre todo el institucional para la acreditación de alta calidad institucional eh... pues detectamos y era algo que... que detectamos nosotros pero ya otras personas lo habían identificado que había como una ruptura entra la acreditación institucional de alta calidad en la parte que tiene que ver con lo académico con la de gestión y con la de los procesos que es la que tienen que ver con la Norma ISO 9001 y la que digamos lidera el GICUV entonces eh... hemos estado en contacto eh... para que las cosas se articulen y nos empezamos ya a poner en contacto para que por ejemplo los planes de mejoramiento que se proponen en las autoevaluaciones tanto de programas como de acreditación se articulen al plan de acción al plan ah... digamos al plan de mejoramiento desde el punto de vista del GICUV, entonces ya empezamos a hacer como una sinergia ahí que, que antes estamos como paralelos ¿sí?, ósea ya empieza a haber un encuentro...". (EP6)

“Esa es como la visión que yo tengo, a lo mejor es toda la visión que todos tenemos yo supongo que la profesora Payan o cualquier otro o Ana maría, o cualquier otro de la oficina de calidad coincide conmigo en esa misma visión, pero en la implementación de los procedimientos un poco lo otro se está superponiendo a lo académico, y si tú lo... supongo que lo vas a percibir o ya lo habrás percibido con los directores de programa o con los profesores , todos percibimos que la para la universidad es más importante lo administrativo que lo académico...”. (EP20)

Mientras la educación colombiana trate de emular los parámetros dictaminados por países como Estados Unidos, estándares que son por el momento imposibles de alcanzar debido las condiciones de un país en desarrollo como el nuestro, no se logrará más que profundizar en los males existentes, siempre habrá algunas universidades o colegios con la capacidad económica para atraer a los mejores profesores y estudiantes, a los capitales más grandes, logrando producir mejores resultados en materia de investigación, innovación y formación, mientras que continuará existiendo un número creciente de universidades, institutos de educación superior y colegios que ni siquiera podrán cumplir con la tarea mínima de contribuir a la socialización de sus estudiantes (Salazar y Ordoñez, 2013).

## 9. CONCLUSIONES

- El presente estudio se realizó con base en los planteamientos de Zapata y Rodríguez (2008) quienes han elaborado un modelo para el estudio de la cultura organizacional, sin embargo, para los intereses de la investigación las categorías de análisis fueron ajustadas (algunas variables no se incluyeron en el estudio), teniendo en cuenta los elementos de encuentro entre el estándar estudiado y los componentes del modelo de análisis de los autores mencionados. De acuerdo a lo anterior, las categorías analizadas en relación al estándar son: Historia, Proyecto Institucional, Habla, lengua y lenguaje, Relaciones Interpersonales, Relaciones de poder, Liderazgo y Estilos de dirección, Subculturas e Identidad.
- La conclusión general de la investigación permite determinar que según el concepto de las personas participantes en el estudio, el enfoque de procesos a partir del estándar o NTC ISO 9001:2008 no presenta una clara relación sobre su contribución al cumplimiento de la misión de la Universidad del Valle, esto se sustenta en las diferentes apreciaciones y los hallazgos asociados a cada una de las categorías desarrolladas en la investigación que dan cuenta de lo siguiente:
  - **Historia:**
    - **Historia:** en general es poco el conocimiento que se tiene sobre la historia del proceso de certificación de calidad, tanto de la Administración Central como de los aspectos asociados a la articulación de las Facultades al enfoque de procesos que se ha realizado de acuerdo a los lineamientos de la OPDI.
    - **Evolución de estrategias y estructuras:** los funcionarios consultados, en términos generales no cuentan con suficiente información sobre la variable, tanto el sondeo como la entrevista en profundidad dieron cuenta del poco conocimiento sobre los posibles cambios en el organigrama, donde se determina que las dependencias responden a los lineamientos institucionales mediante la conformación de comités de calidad en cada dependencia, los cuales se han creado con el objetivo de apoyar el proceso para articularse con las directrices de la OPDI.

- **Proyecto Institucional**

- **Principios y Valores<sup>26</sup>**: la evidencia muestra que las personas consideran que los principios, valores, creencias y normas de la Universidad han incidido de manera evidente (de manera positiva y negativa) en la gestión de procesos.
- **Misión**: la investigación arroja como conclusión el hecho de que no se aprecia el aporte del proceso de certificación al cumplimiento de la misión de la Universidad ni de las Facultades, se puede decir que el efecto en el logro de los fines misionales es poco claro, pues las personas consultadas refieren que propicia mejores condiciones a nivel de organización de procesos, pero esto no se refleja necesariamente en la generación de una alta calidad académica.
- **Visión**: en general los actores participantes en el estudio no reconocen la incidencia directa de la certificación de calidad en el logro de la visión de la Universidad, ni de cada Facultad en particular.
- **Cultura organizacional**: se estableció que no es clara la incidencia de la cultura organizacional en la implantación del estándar, por tanto, parece no haberse establecido una cultura de calidad, o al menos no se ha interiorizado en el personal la visión desde la gestión de procesos que requiere la ISO 9001:2008, principalmente en el estamento docente que presenta diversidad de críticas al respecto, al asociar la certificación de calidad principalmente con la gestión organizacional, cuyo fin parece estar por encima de la gestión académica, que es realmente la razón de ser de la IES.

---

<sup>26</sup>Con el fin de facilitar la consolidación del análisis se integran las categorías principios y valores.

- **Habla, lengua y lenguaje**

- **Signo, Significación y Palabra**<sup>27</sup>: los símbolos asociados al SGC son totalmente claros para la mayoría de funcionarios de la Universidad. Revisando con mayor profundidad, en general se asocia la calidad y el SGC en su conjunto, al concepto de un compromiso de todos los estamentos que conforman a la organización para el logro de la calidad institucional, lo cual es reforzado con las frases asociadas al SGC. Es de anotar, que la referencia específica al enfoque en procesos no fue explícita en los funcionarios consultados. De otro lado, el logo del GICUV se constituye en la representación visual del SGC de la Universidad y en sí, de todos los componentes asociados a la Calidad Institucional, adquiriendo el significado de trabajo y compromiso dentro de los funcionarios, para quienes dichos conceptos constituyen elementos que presionan el cumplimiento de las prácticas asociadas al estándar.

Las diferentes estrategias encaminadas a reforzar la calidad en el imaginario colectivo, ha conllevado un alto nivel de conocimiento del proceso, sin embargo, dichas actividades aún no han repercutido en el establecimiento de una cultura de calidad en la Universidad.

- **Comunicación**: la Universidad del Valle ha implementado estrategias que muestran como la comunicación en torno al SGC y en específico sobre la gestión de procesos, se han desarrollado alrededor de diferentes estrategias de comunicación, no obstante, en el estamento docente parece no ser tan efectivo el mensaje que se pretende transmitir, debido a que los diferentes actores entrevistados manifestaron desconocer los avances y resultados del proceso, o son reacios a las prácticas y resultados que éste conlleva, porque desde su punto de vista el foco de la Universidad debe ser la calidad académica, por lo tanto no encuentran la relación directa de esta meta y el logro del mejoramiento de la gestión organizacional.
- **Ritual**: la variable se desarrolla en la Universidad asociada a la gestión de procesos, a través de actividades que buscan dar a conocer, reforzar y lograr el afianzamiento de los objetivos mediante prácticas como: las reuniones de los comités de calidad, sesiones de divulgación de avances y resultados del SGC, las actividades de preparación de auditorías internas y externas, entre otras. Los funcionarios de Planeación y Desarrollo de la

---

<sup>27</sup> Para facilitar la consolidación del análisis se unen las subcategorías signo, significación y palabra pues las opiniones de los actores entrevistados hacían referencias en una sola respuesta a dichas categorías y en el sondeo dicho comportamiento fue tomado en cuenta para la construcción del instrumento aplicado.



Universidad como líderes, junto con el equipo de Calidad conformado en cada Facultad, elaboran estrategias que se constituyen en rituales para reforzar el objetivo que se está persiguiendo. Sin embargo, no es posible establecer el nivel de interiorización del estándar dentro de las instancias consultadas.

- **Relaciones interpersonales**

- **Clima Organizacional:** el estudio permitió establecer que no es clara la contribución del proceso de certificación en el mejoramiento del clima organizacional, la postura en relación a esta categoría es divergente, de un lado se encuentra una parte del estamento docente para quienes tiene una incidencia negativa o no encuentran mayor nivel de influencia y por el otro, se encuentran los funcionarios que desempeñan labores administrativas cuyo concepto sobre el proceso es positivo (de acuerdo a los resultados del sondeo), pero no es clara la incidencia de la variable en la mejora del clima organizacional, sin embargo, en las entrevistas en profundidad manifestaron observaciones en relación a la sobrecarga de trabajo y al exceso de formatos, aspectos que señalan como negativos en el proceso.
- Poniendo en contexto el enfoque de procesos con la definición de clima organizacional, que es la personalidad del ambiente de la organización (Dubrin, 1974), se establece que la gestión de procesos en relación a la variable clima organizacional, requiere ser estudiada en profundidad para determinar una conclusión al respecto.

- **Relaciones de poder**

- **Poder y Conflicto:** los resultados generales del estudio sobre la variable permiten afirmar que es poco claro el concepto sobre la efectividad de la estrategia para lograr y sostener la certificación. Además, la mayoría de los consultados considera que en las respectivas dependencias se siguen los lineamientos establecidos por la OPDI. De otro lado, de acuerdo a las entrevistas realizadas a actores, en general, es en el estamento docente donde se presentan explícitamente una mayor cantidad de manifestaciones contrarias alrededor del proceso de certificación, debido a posturas ideológicas que se sustentan en la necesidad de trabajar en función de la calidad

académica y no del mejoramiento organizacional, pues éste por sí solo no garantiza el logro de la misión y objetivos principales de la Universidad del Valle. Pero en los resultados del sondeo realizado entre funcionarios administrativos no se reconoce con claridad que la gestión de procesos incida en algún grado en la generación de conflictos.

- Se detecta que en la Universidad del Valle surge algún nivel de conflicto asociado a la gestión de procesos, ya que el lenguaje relacionado con el estándar es mal interpretado por algunos estamentos de la Universidad, específicamente en el caso de docentes.

- **Liderazgo y estilos de dirección**

- **Liderazgo y Estilos de Dirección:** los hallazgos demuestran que el estilo de liderazgo en la Universidad es una combinación entre situacional y legal. Lo anterior encuentra su explicación en el actual contexto donde es una obligación que las instituciones de Educación Superior cumplan parámetros de calidad, por lo tanto se sometan a procesos de certificación y acreditación, en este sentido la Universidad del Valle no puede salirse de estos lineamientos. De otra parte, se establece un liderazgo democrático, específicamente situacional, pues aunque se deben acatar las normas concernientes al proceso, las formas de llevarlas a cabo y desarrollarlas son autónomas, así como son respetables los diferentes puntos de vista, que encuentran en el cuerpo docente sus más duros detractores.
- Si se revisa en detalle cada dependencia estudiada, la investigación permite resaltar algunos aspectos particulares, como el liderazgo ejercido por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas donde su líder es un convencido de la calidad, aunque esto no implica necesariamente que toda la dependencia lo sea. También es evidente el liderazgo de la OPDI así como de la Facultad de Ingeniería quienes hasta cierto punto pueden ser los más adelantados en el proceso.
- Por otra parte, en Facultades como las de Humanidades y Artes Integradas se evidencia poco liderazgo al respecto aunque no se puede desconocer que existen actores interesados y proactivos frente al tema.

- **Subculturas**

- **Subculturas:** En relación a esta categoría, se establece que en la IES objeto de estudio se configuran subculturas alrededor de los siguientes aspectos: su carácter de universidad pública, profesión, las funciones desempeñadas, posición ideológica y actitud frente al trabajo, esto se explica en virtud de las diferencias en los conceptos sobre el proceso entre docentes, docentes que desempeñan cargos académico-administrativos y funcionarios administrativos.
- En general, entre los actores consultados se aprecia que por el carácter de la Universidad se ha configurado una subcultura en torno a dicha concepción, donde surge un tipo de hombre (funcionario) particular, de carácter crítico y con fuertes posiciones ideológicas en relación con los objetivos organizacionales, situación que configura una serie de prácticas que impactan el avance del SGC y por ende en la gestión de procesos de la Universidad.
- En síntesis, se identifican subculturas alrededor de las profesiones que influyen en el pensamiento y forma de enfrentar procesos como el asociado a la certificación de calidad, las principales serían: docentes, ingenieros, profesionales de la salud, profesionales en el área de humanidades y técnicos, principalmente.
- A nivel de funciones también se encuentran subculturas, se distingue el personal administrativo y el estamento docente, en el caso de los primeros se caracterizan por una disposición más clara en relación al proceso de certificación, de otro lado, el cuerpo docente desarrolla diferentes posiciones y prácticas alrededor de la visión desde gestión de procesos en la Universidad, es así como algunas presentan discrepancias directas frente al proceso, otros no las expresan pero tampoco contribuyen al proceso, y otra parte simplemente se ciñe al cumplimiento de lo estipulado en la Universidad, ocurre entre quienes ocupan cargos de tipo académico-administrativo.
- En general, se percibe una actitud de aceptación ante el trabajo asociado a la certificación, todavía no se logra una verdadera concientización sobre el tema, principalmente en el cuerpo docente al no ser totalmente clara la contribución de las actividades que conlleva la gestión de procesos, en el logro de la alta calidad académica como el objetivo principal de la Universidad del Valle, en tanto es una

institución educativa y ante todo es su fundamento y razón de existir.

- **Identidad**

- **Identidad Institucional:** dado su carácter de IES pública, los actores entrevistados en las dependencias incluidas en el estudio dan cuenta de características específicas de la Universidad que configuran una serie de prácticas asociadas a sus principios y valores fundamentales, donde convergen la postura analítica y crítica frente a las diferentes situaciones o procesos que se adelantan en la Universidad.
- **Identidad individual:** se identifica que ha influido en el proceso, pues por el hecho de ser una institución educativa de carácter público se respetan las manifestaciones particulares, donde aparecen funcionarios convencidos de la calidad por principio, de otro lado, existe otro grupo de actores que manifiestan su oposición explícita al proceso, también aquellos que participan del proceso porque los cargos que desempeñan los “obligan” a hacerlo aunque cumplan de la mejor manera y finalmente personal que no establece oposición directa pero su contribución al proceso es poca.

- **Calidad en la Educación Superior:** la calidad en la Educación Superior surge como una categoría *a posteriori* del trabajo debido a que la calidad académica de la IES, es una referencia constante de los actores entrevistados en las diferentes dependencias, resaltando que el logro de una alta calidad en la gestión académica es el más importante objetivo de la Universidad del Valle y el mejoramiento organizacional no está estrictamente vinculado con el cumplimiento la misión de la Universidad.

Queda establecido con la investigación que la implantación del estándar no necesariamente conlleva a la alta calidad académica, pues mientras la educación colombiana trate de emular los parámetros dictaminados por países como Estados Unidos, estándares que son imposibles de alcanzar dadas las condiciones de un país en desarrollo como el nuestro, no se logrará sino profundizar en los males existentes, siempre habrá algunas universidades o colegios con la capacidad económica para atraer a los mejores profesores y estudiantes, a los capitales más grandes, logrando producir mejores resultados en materia de investigación, innovación y formación, al tiempo que habrá un número creciente, de universidades, institutos de educación

superior y colegios, que ni siquiera podrán cumplir con la tarea mínima de contribuir a la socialización de sus estudiantes (Salazar y Ordoñez, 2013).

- La comparación de las dependencias seleccionadas en la investigación, permite concluir que en la Universidad todavía no ha sido alcanzado el nivel deseado por sus directivas en el desarrollo del enfoque de procesos, este comportamiento se explica por la complejidad de la cultura de la IES pública, aunada a las características propias de la norma que han dificultado la constitución de una cultura de calidad.
- El estudio de Administración Central y las siete (7) Facultades incluidas en el proyecto, permiten concluir que de acuerdo al concepto de los participantes indagados en el estudio mediante entrevista en profundidad y sondeo, no se aprecia el aporte del estándar al cumplimiento de la misión de la Universidad del Valle, de hecho, en general consideran que el mejoramiento organizacional que se ha obtenido como resultado no responde a las necesidades de la IES, en tanto el principal propósito de la Universidad es el logro de una alta calidad académica, lo cual no pasa necesariamente al alcanzar un adecuado nivel de desarrollo del estándar.
- El enfoque de procesos y consecuente certificación de calidad, ha contribuido en el mejoramiento en la organización de procesos en la IES, sin embargo su efecto real en el propósito principal de la Universidad es superficial, de hecho todavía no se puede hablar del logro de condiciones que den cuenta de altos niveles de calidad en la prestación del servicio y en la satisfacción de sus usuarios. Adicionalmente, dentro del grupo de funcionarios administrativos y docentes aparecen como quejas reiteradas: el exceso de formatos, la sobrecarga laboral, re-procesos y la duplicidad de actividades, lo que va en detrimento de la aceptación e interiorización de las prácticas asociadas al estándar.
- Los funcionarios administrativos son aquellos que han logrado mayor nivel de interiorización del enfoque de procesos, pues su relación es directa con las actividades que conlleva el cumplimiento de los requisitos de la norma.

- Se reconoce el aporte de la gestión de procesos para el mejoramiento organizacional, sin embargo la tendencia en una gran parte del cuerpo docente es a privilegiar la calidad académica sobre la perspectiva de procesos.
- La certificación de calidad obtenida por la Universidad, ha requerido una inversión de recursos que en el caso de los funcionarios, principalmente docentes, resulta insuficiente para garantizar la calidad académica que es el fin principal de la IES, es por tal motivo que desde el estamento docente se presentan posturas contrarias al proceso, pues en su concepto no se aprecia el aporte en pro del cumplimiento de la misión de la institución educativa.
- Las subculturas que se configuran en la Universidad se constituyen en el eje para el avance en la gestión de procesos en la IES, es así como se destacan subculturas funcionales, profesión o formación y actitud frente al trabajo.
- Los propósitos del estándar claramente no se cumplen solamente a través de buena voluntad y una buena planeación, requieren de inversión, un factor en común de reclamo por parte de los actores consultados, de acuerdo a una escala de prioridades definidas, recursos y metas. Algunas metas de inmediato cumplimiento, otras de mediano y largo plazo; en un esfuerzo diario de hacer las cosas bien.
- Como proyecto colectivo, alcanzar la calidad, tanto académica como organizacional requiere un cambio de la cultura organizacional, donde a partir del principal propósito de la Universidad que es brindar la mejor educación superior posible, no se debe dejar de lado la importancia del mejoramiento y calidad organizacional, que una vez establecida de manera adecuada contribuirá, sin dudarlo a la prestación de un mejor servicio.

## 10. RECOMENDACIONES

- La necesidad de un lenguaje más claro en relación con el enfoque de procesos permitirá un mayor avance en la implementación del estándar en la Universidad del Valle, pues la malinterpretación del mismo o poca aceptación de su objetivo en el estamento docente, ha conllevado a la generación de discrepancias al interior de la IES. Con base en lo anterior, se hace necesario determinar estrategias comunicativas acompañadas de un lenguaje más fácil de digerir entre todos los estamentos que conforman la Universidad, estableciendo con mayor énfasis el aporte real de la implantación del estándar al propósito principal de la institución y no en los aspectos meramente instrumentales del mismo.
- Teniendo en cuenta los principios de la gestión de calidad (ISO 9000) que conducen a una organización hacia la mejora continua, y estableciendo la relación de estos con el enfoque de procesos, es posible plantear que en la Universidad del Valle no se ha logrado consolidar una cultura de calidad en torno a la ISO 9001:2008 puesto que existen dificultades para consolidar alrededor de la implementación del estándar los principios de calidad (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque del sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor).
- Es necesario un trabajo acucioso en el seguimiento a la implementación de acciones preventivas y correctivas resultantes de revisiones y auditorías internas o externas, pues todavía no son lo suficientemente tangibles las mejoras de la IES en los procesos misionales, dichos efectos han sido más notables en los procesos de apoyo que sin duda alguna son relevantes para el funcionamiento de la organización, pero se quedan cortos ante la dimensión y el impacto que se espera del enfoque de gestión de procesos en la Universidad.

- El estudio vislumbra temáticas de trabajo que pueden ser desarrolladas en investigaciones posteriores como: la Autoevaluación y Acreditación de programas e Institucional, Cultura de Calidad, Calidad de vida y Clima organizacional en la Universidad del Valle así como en otras IES de carácter público o privado. También surge el tema de subculturas en instituciones educativas públicas como posible fuente de estudio.
- Más allá de los intereses de algunos grupos, para la Universidad se hace prioritario la construcción y consolidación de una cultura de calidad a través de la participación en el proceso de todos los actores involucrados en la misma, pues la renuencia o rechazo a las prácticas que conlleva la implementación de la NTC ISO 9001:2008 ha repercutido en que solamente se evidencia un cierto nivel de mejoramiento organizacional, más no los efectos de dicho resultado en el cumplimiento de la misión. Para el logro de lo planteado, será necesario implementar dinámicas continuas de capacitación para los diferentes grupos, principalmente el cuerpo docente que ha resultado ser aquel donde se detecta mayor nivel de oposición, en dichas actividades es fundamental que se clarifique el aporte a la calidad académica de la implantación del estándar, más allá, de los elementos instrumentales, como el enfoque por procesos permite a la Universidad alcanzar sus fines estratégicos y misionales.
- Como prioridad, el logro de una alta calidad académica responde a principios intrínsecos de la Universidad, donde el estándar de interés del presente estudio puede contribuir en tanto se consolide el sistema de gestión de calidad, pasando del instrumentalismo de los procesos operativos a la concientización sobre la razón de ser e importancia de la Calidad organizacional en una institución de educación superior pública, como lo es la Universidad del Valle.



## 11. REFERENCIAS

Abravanel, H. (1992). Cultura organizacional y autoridad simbólica. En: Cultura organizacional, Abravanel, Allaire, Firsirotu y otros, Bogotá, Colombia: Legis.

Agudelo, C., Rivera, L. y Larmat, R. (2012). Estudio del clima organizacional en el Grupo Empresarial Materiales Ltda. - año 2012. Tesis de pregrado. Universidad del Valle, Programa de Administración de Empresas. Zarzal, Colombia.

Aguilar, M. C. y Rentería, E. (2009). Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación. Editores, Universidad Santo Tomás, Bogotá, 669 páginas.

Akpan, R.C. (2002). Roles of employees' personality attributes, perceived leadership styles and reward in the practice of total quality management in service organizations. Unpublished Ph.D Thesis submitted to the Department of Psychology, University of Ibadan, Ibadan, Nigeria.

Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise. Dans L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées. Québec, Canada: Les presses de L'Université Laval, Editions Eska.

Alcalde San Miguel, P. (2013). Calidad. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Allaire, Y. y Firsirotu (1988). *The conceptual nature of strategic planning: agency issues and planning modes in the large corporation*. Montreal, University of Quebec.

----- (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. Bogotá, Colombia: Legis Editores.

Amado, G. (1988). Cohésion organisationnelle et illusion collective. En *Revue Française de Gestion*, 69.

ASQ- Sociedad Americana de Calidad (2012). ISO Survey reveals increase in QMS certifications. *The Journal for quality and participation*, (pp. 37-38).

Azze, A. (s.f.). La cultura institucional en los procesos por la calidad en la educación superior. Documento de trabajo.

Bédard, R. (1992). Les fondements du métier de dirigeant, presentation dans Le métier de dirigeant: son passé, son present, son avenir: Colloque international, Montréal, C nada: HEC.

----- (1995). Les fondement philosophiques de la direction. Montreal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.

----- (2000). Les fondements de la pensée et de la pratique administratives: Le lossange aux quatre dimensions philosophiques et al La trilogie administrative. HEC-Montreal, Groupe Humanisme et Gestion.

----- (2002). Los cuatro modos de ser: teoría y aplicaciones a la gestión. HEC-Montreal, Groupe Humanisme et Gestion.

----- (2003). Los fundamentos filosóficos y las prácticas administrativas: El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. Revista Administer Eafit, 3 (pp. 68-88).

Boiral, O. (2005). Las normas ISO 9000: del imperativo comercial al rito de paso organizacional. *Nuevo Pensamiento Administrativo*, (pp. 181-199).

Boyer, L. y Equilbey, N. (1986). *Le projet d'entreprise*. Paris: Editions d'organisation.

Cámara de Comercio de Cali (2014). Balance Económico del Valle del Cauca en 2013 y Perspectivas para 2014. *Apunte Económico*. (Boletín No. 1), (pp 1-7).

Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. México, D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Contreras, O. (2010). La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México, *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, No. 53, mayo- agosto 2010, p. 285-310.

Crosby, P. (2000). “La Calidad y Yo: una experiencia de vida”, México: Pearson Educación.

Davis, S. (1984). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.

De Macedo-Soares, T.D.L.V.A. and Lucas, D.C. (1995). Empowerment and total quality: comparing research findings in the USA and Brazil, *Technovation*, Vol. 15(8), 475 – 495.

DiMaggio, Paul (1998). The New Institutionalisms: Avenue of collaboration. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154 (4), (pp. 696 – 705).

D'Iribarne, P. (1986). Vers une gestion culturelle des entreprises, *Annales des mines, Gerer et Comprendre*, No 4, pp. 77-85.

----- (1987). Cultures nationales et gestion: ce qui est universel et ce qui ne l'est pas, *Revue française de gestion*, No 64, pp. 6-9.

Egihie, E.O y Akpan, R. C. (2006). Roles of Personality Attributes in the Practice of Total Quality Management, *Individual Differences Research*, Vol. 4, No. 2, pp. 78-105.

Escobar, M. (2005). Factores Culturales que afectan la implantación de la filosofía de la Calidad en las organizaciones. Tesis para optar por el título de Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

----- (2010). La certificación de calidad: Logro no alcanzado, una paradoja. *Journal of Global Business Administration - JGBA*, 2 (1), 32- 52.

----- (Enero 2012). La estandarización formalizada como parte de la idea moderna de

progreso. Manuscrito no publicado, anteproyecto de tesis doctoral, Universidad Eafit, Medellín, Colombia.

García, C. (2009). Construcción de la cultura de calidad en un hospital público, a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas. Artículo no publicado.

García, De la Torre, C. (2001). Una aproximación a los estudios interculturales en la administración. *Revista Administración y organizaciones*, (pp. 51 – 92).

Gobernación del Valle del Cauca-Universidad del Valle (2007). Guía Premio a la Calidad de la Gestión Educativa Institucional, Cali, Colombia.

Guasch, J. L., Racine, J-L, Sánchez, I. y Diop, M. (2007). *Sistemas de calidad y estándares hacia la construcción de ventaja competitiva*. Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A. y la Universidad del Rosario, Bogotá: Colombia.

Harrington, J. (1997). Administración Total del Mejoramiento Continuo. Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 506 páginas.

Hofstede, G. (1983). *La relatividad cultural de teorías y prácticas organizacionales*.

ICONTEC, Colombia (2008). Norma Técnica Colombiana 1486. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización.

Irani, Z., Beskese, A. y Love, P.E.D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence, *Technovation*, Vol. 24, 643 - 650.

Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control total de calidad?: traducción de David J. Lu, Grupo Editorial Norma, 209 páginas.

ISO (2008). Norma Internacional - ISO 9001:2008. Ginebra, Suiza: ISO, (p. 2).

James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia, 319 páginas.

Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos (p. 5).

Kull, T. J. and Wacker, J.G. (2010). Quality management effectiveness in Asia: The influence of cultura, *Journal of Operations Management*, Vol. 28, 223 – 239.

Lind, D., Marchal, W. y Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México, D.F., México: McGraw-Hill (p. 64).

Luna, M. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional en Sulfoquímica S.A.: planta Caloto Cauca, y su plan de mejoramiento*. Tesis de Maestría. Universidad del Valle, Programa de Maestría en Administración de Empresas. Cali, Colombia.

Mantilla, F., Ramírez, A., y Arcila, G. (2007). Instituciones del estado y vida cotidiana: significados construidos por los funcionarios. *Revista Universitas Psychologica*, 6 (1), (pp. 173-183).

Melo, L. A., Ramos, J. E. y Hernández, P. O. (2014). *La Educación Superior en Colombia: Situación actual y análisis de eficiencia*. *Borradores de Economía*.

Merino, A. T. y Ortega, J. E. (2012). *Estudio de la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle*. Tesis de Maestría. Universidad del Valle, Programa de Maestría en Administración de Empresas. Cali, Colombia.

Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios analíticos, tres modelos organizacionales. *Iztapalapa*, 24, (pp. 15-33).

Montaño, E., Arenas, N. y Amavizca, S. (2013). El impacto de la certificación bajo la norma ISO 9000:2008 en la generalización de una cultura de calidad en la unidad académica Hermosillo de la Universidad Estatal de Sonora. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8 (2), (pp. 1587-1597)

Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Ediciones Alfaomega, 408 páginas.

Mosquera, F. (2009). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Makro Supermayorista S.A. Tienda Valle del Lili Cali*. Tesis de Maestría. Universidad del Valle, Programa de Maestría en Administración de Empresas. Cali, Colombia.

Muñoz, C. (2013, febrero). *Representaciones sociales de funcionarios docentes y administrativos en una universidad pública sobre el sistema de gestión de la calidad*, Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Psicología Organizacional y del Trabajo, Documento sin publicar. Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Otalora, J.C. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en Datacentrum Ltda.: periodo julio - agosto 2008 y de sus microclimas*. Tesis de Maestría. Universidad del Valle, Programa de Maestría en Administración de Empresas. Cali, Colombia.

Ouchi, W. (1985). *Organizational Culture*. *Annual Review of Sociology*, 11 (pp. 457-483).

Olmos, A. (2012). *Modelos de calidad y gestión en educación superior, un análisis comparativo*. *Signos*, 4 (2), (pp. 83-96).

Ordoñez, B. (2007). *Universidad del Valle 60 años: 1945-2005, atando cabos en clave de memoria*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. 294 páginas.

Ouchi, W. y Wilkins, A. (1983). *Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance*. *Administrative Science Quarterly*.

Perrow, C. (1991). Sociología de las organizaciones, McGraw Hill, p. 190 – 215.

Powell, W. y DiMaggio, P. (1999). El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional, México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, UAEM.

Reed, R. Lemak. D.J. y Mero, N.P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage, Journal of Quality Management, Vol. 5, 5 - 26.

Reina, A. (2008). Calidad caliente. En: Minirevista Q1. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Rentería, E. (s.f.). Análisis de contenido. Documento de clase, Universidad del Valle, Cali, Colombia, p. 1.

Rivas, J. A. (2003). El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones. Revista Panorama, pp. 36-43.

RUDECOLOMBIA (2010). Informe de verificación de condiciones de calidad. Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena. 253 páginas.

Sainsalieu, R. (1973). Les reallions de travail ál'usine. Paris, Francia: Editions d'Organisation.

Salcedo, I. y Romero, J. (2006). Modelos de calidad y gestión en educación superior, un análisis comparativo. Revista Venezolana de Gerencia, 11 (33), (pp. 83-104).

Sandoval, C. (1997). Investigación Cualitativa. Investigación Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES, Bogotá: Asociación Colombiana de universidades e Instituciones Universitarias Privadas ACIUP.

Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Scott, R. (2001). Institutional theory and organizations. En: Institutions and organizations, Sage pubs, pp. 21-68.

Smith P, Morrow R. (1998). Ensayos de campo de intervenciones en salud en países en desarrollo. Una caja de herramientas. Organización Panamericana de la Salud: Washington D.C., 1998.

Soto, L., Chaparro, M., Álvarez, B., Chito, C., Castillo, L., Sáenz, D., Millán, J. y Pérez, L. (2013). Impacto de la construcción del sistema de gestión de calidad, bajo la implementación de la norma ISO 9001:2008 en los procesos académico-administrativos y en la cultura organizacional, en una Institución Pública de Educación Superior en Colombia, caso Universidad del Valle Sede Tuluá, periodo I-2008 - I-2012. Informe de proyecto de investigación, 196 páginas.

Sosa, D. (2006). Administración por Calidad: un modelo de calidad total para empresas, Editorial Limusa, México, D.F., 241 páginas.

Sousa, R. and Voss, C. A. (2001). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research, Vol. 20, 91 – 109.

Strauss, A. y Corbin, J. (1992). Grounded theory methodology. En: Strategies of inquiry, Cap. 17, pp 273-285.

Thevenet, M. (1986). Audit de la Culture d'enterprise, Paris, Editions d' Organisations.

----- (1992). Auditoria de la cultura organizacional. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos (pp. 3-89).

Tobón, F. (2009). Calidad en el sector público Colombia, Informe ICONTEC.



Torres, J. L. (2010). La calidad como factor clave de la cultura en la organización. *Pensamiento y Gestión*, Vol. 8, 25 – 41.

Tovar, M., Duque, A., González, L., Argote, L., Payan, A., Payán, C. y Rojas, L. (2002). *Construyendo una cultura de la calidad: la experiencia del proceso de autoevaluación y acreditación en la Facultad de Salud de la Universidad del Valle*. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 139 páginas.

Universidad del Valle (2013). *Certificación de Calidad*. Presentado en Segundo Encuentro Colombiano de Gestión Universitaria. Manizales, Colombia, 30 y 31 de mayo de 2013. Universidad de Caldas.

Universidad del Valle (2013). *Informe de Reacreditación Institucional*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

----- (2012). *Plan de Implantación del Sistema de Gestión Integral de Calidad*. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 14 páginas.

----- (2009). *Sistema de Gestión Integral de la Calidad*. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 64 páginas.

----- (2008). *Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015*. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 120 páginas.

----- (Marzo 2008). *Minirevista Q-Universidad del Valle*, 01, (pp. 1-14).

----- (Septiembre 2008). *Minirevista Q-Universidad del Valle*, 02, (pp. 1-22).

----- (Diciembre 2008). *Minirevista Q-Universidad del Valle*, 03, (pp. 1-23).

Valencia, A. (2010). Universidad del Valle 65 años de excelencia. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 431 páginas.

Vallée, L. (1985). Representations collectives et sociétés, dans La rupture entre l'entreprise et les hommes. Montreal, Canada: Editions Quebec-Amerique.

Vergara, R. (1997). Estudio Introductorio”, en March, James y Johan Olsen, El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política, México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Universidad Autónoma de Sinaloa.

Vernon-Gaud, C. (1986). La Politique Sociale de l'entreprise. Paris, Francia: Editions Hommes et Techniques.

Walton, M. (1988). Cómo administrar con el método Deming. Grupo Editorial Norma, 291 páginas.

Welikala, D. y Sohal, A. S. (2008). “Total Quality Management and employees’ involvement: A case study of an Australian organization”, Total Quality Management, 19 (6), (pp. 627-642).

Wesseler, M. (2004). La confianza importa: Como la cultura institucional puede favorecer la gestión de la calidad y el cambio de la educación superior. Unicambio 21. Módulo 2. Panamá.

Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. Cuadernos de Administración, 18 (27), (pp. 161-186).

Zapata, .A, Arias, B. y Primero, L.A. (2005). Cultura organizacional para la Calidad Total. En Encuentro Nacional de Investigación en Administración, Ascolfa, pp. 153-168.

----- (2005). Cultura organizacional para la Calidad Total. Trabajo de grado para optar por el título en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad

del Valle, Cali, Colombia.

Zapata, A., Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. 608 páginas.

Zapata, A., Rodríguez, A. y Sánchez, I. D. (2008). *Cultura organizacional en empresas colombianas: estudios de caso*. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 492 páginas.

Zarbo, R. y D' Angelo, R. (2006). *Transforming to a Quality Culture: The Henry Ford Production System*. American Society for Clinical Pathology, 126 (1), (pp. 21-29).

## 12. ANEXOS

### ANEXO 1. MARCO CONTEXTUAL

#### - DEPENDENCIAS ESTUDIADAS (COMPLETO) -

#### 1. La Universidad del Valle<sup>28</sup>

##### 1.1. Reseña Histórica

##### 1.1.1 Antecedentes

Durante los años cuarenta del siglo XX, el Valle del Cauca se afianzaba como una región con un cierto nivel de desarrollo, poseía una relativa y eficiente infraestructura de transporte, un incipiente ensamblaje agroindustrial y manufacturero junto a una gran vocación agropecuaria. En esa época la mayoría de los habitantes del Valle del Cauca tenían una baja preparación académica y profesional, factor que influía negativamente en el crecimiento del sector industrial. El alto volumen poblacional y lo restringido del mercado laboral por su baja preparación técnica y académica, deprimieron los salarios y aceleraron la recuperación de los capitales, permitiendo adelantar nuevas experiencias industriales en asocio con capitales internacionales.

Aunque el panorama económico no se mostraba desfavorable, algunos dirigentes vallecaucanos, conscientes de que no bastaba con ampliar las tierras cultivadas, y de que no era conveniente manejar una nueva economía únicamente con los instrumentos que tenían a su alcance, descubrieron que necesitaban toda una infraestructura material, técnica y humana para materializar sus sueños, por tal motivo se propusieron cuatro objetivos:

1. Construir un Plan de Desarrollo para la región.
2. Crear la Corporación Regional del Valle del Cauca (C.V.C.).
3. Capacitar personal para enfrentar la tecnificación de la producción. Crear el Instituto Técnico Industrial Antonio José Camacho de Cali.
4. Formar personal capacitado para administrar las nuevas empresas, conocer y adecuar nuevas tecnologías e investigar los productos del agro. Se crearon dos instituciones: una de educación superior, la Universidad Industrial del Valle, y otra de investigación agropecuaria, la Estación

---

<sup>28</sup> Apartado elaborado con información tomada de Ordoñez (2007) y la información consignada en la página web: <http://aniversario60.univalle.edu.co/historia/resenha/periodos/antecedentes.html>

Agrícola Experimental de Palmira.

El contexto en el que fue creada la Universidad, estaba determinado internacionalmente por la coyuntura económica de la posguerra y nacionalmente por el comienzo de una segunda fase de desarrollo industrial, caracterizada por la producción de bienes intermedios y por la inversión extranjera, especialmente en el eje metropolitano Cali – Yumbo, es así como se explica, la orientación tecnocrática de la Universidad durante sus primeros años.

La idea de fundar un centro de educación superior fue de Don Tulio Ramírez cuando era Rector del Instituto Antonio José Camacho. Se trataba de una necesidad sentida y por lo tanto fue acogida por un grupo de vallecaucanos liderado por el Doctor Severo Reyes Gamboa. Trabajando a la par estaba la Cámara de Comercio de Cali, que el 20 de abril de 1945 solicitó a la Asamblea del Departamento del Valle, el estudio de la creación de una Facultad de Enseñanza Comercial e Industrial.

Como lo afirma Ordoñez (2007) desde finales del siglo XIX, se había comenzado a mencionar la idea de crear una universidad en Cali, pues había surgido la necesidad de cambiar la orientación del Colegio Republicano de Santa Librada, de igual manera se rememoraba lo acontecido en 1850, cuando el Congreso de la República de la Nueva Granada decretó el libre ejercicio de las profesiones sin título, la supresión de las universidades y autorizó a colegios provinciales, como el Colegio Santa Librada de Cali y el Académico de Buga, para expedir títulos profesionales.

El 11 de junio de 1945 la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, por Ordenanza No. 12, creó la Universidad Industrial del Valle del Cauca, con un objetivo claro: capacitar al personal que tendría a su cargo la transformación de la ciudad de Cali, ya que ésta crecía desordenadamente al igual que la comarca vallecaucana y sus territorios de influencia. Sin embargo, como Ordoñez (2007, p. 20) establece:

...el proyecto de creación de una universidad chocaba con innumerables obstáculos, en especial, con el escepticismo, de quienes-en los periódicos locales-alimentaban toda clase de dudas sobre su viabilidad y pertinencia. Un escepticismo basado en una percepción pesimista y subjetiva de grado de desarrollo industrial de la ciudad y en el imaginario de una aldea o villorio que había cambiado poco, desde su remoto origen colonial, carente de madurez cultural y el personal calificado necesarios, para emprender una tarea educativa a nivel universitario. Incluso, el clima hacia parte de la incredulidad, como factor adverso. En dicho imaginario, al parecer, anclado en una visión del Gran Cauca, detenida en el tiempo, Popayán, era el sitio privilegiado para ser

ciudad universitaria y, Cali, en medio de una tierra prodigiosa apta para la ganadería y el cultivo de cacao y caña de azúcar, no estaba preparada para un proyecto cultural de tal envergadura.

Sin embargo, los escépticos no tenían conciencia de la transición promovida por el despegue industrial de los primeros decenios del siglo, ni del nivel de desarrollo alcanzado en 1945. Pero en realidad, la ciudad había cambiado como resultado de una lenta y compleja transición, de la remota aldea pastoril, de edificaciones antiguas, a una nueva realidad urbana, con todas las tensiones propias del despegue industrial que adquirió un renovado dinamismo a partir de la década de 1920. La creación del departamento del Valle, en 1910, y la designación de Cali, como capital; el aumento de ingresos fiscales; la instalación de la luz eléctrica, el servicio telefónico, la llegada de los primeros automóviles, el arribo a Cali del ferrocarril del Pacífico - rompiendo el ancestral aislamiento de la región- junto con la creación de las primeras fábricas, configuran el agregado de indicios del despegue y proceso de transición (Ordoñez, 2007).

Durante el periodo comprendido entre los años 1950 y 1971 se fue gestando, lenta y progresivamente, un proceso de consolidación de las funciones básicas de la Universidad con énfasis en la formación integral, el fomento a la investigación, la extensión y el servicio social, consistente en asesorías sustentadas en el conocimiento de problemas regionales y locales. El desarrollo de la investigación y la formación integral fueron perfilando un modelo de universidad moderna y reflexiva, de carácter diverso, con base en sus programas iniciales y la ampliación hacia otras dimensiones científicas, humanísticas y artísticas, que incorporó los niveles técnico, profesional y de posgrado. Más que el resultado de planes y estrategias preconcebidas, fueron pasos lentos, graduales y silenciosos encaminados hacia la modernización de la Universidad, mediante el apoyo a la formación de profesores en el exterior y ampliación de los núcleos de tiempo completo.

El aumento de la cobertura desbordó la sede en el Claustro de Santa Librada y luego la de San Fernando. Los problemas de orden financiero derivados del incumplimiento del Departamento y el insuficiente apoyo del gobierno nacional fueron una constante, a pesar del aporte de empresas privadas y de las fundaciones extranjeras.

En mayo de 1950, el nuevo gobernador del Departamento, Antonio Lizarazo, expidió el Decreto

579, de mayo 16, mediante el cual se designó como Rector de la Universidad, a Carlos Arturo Cabal Sanclemente, candidato sugerido por el director de Educación Departamental, Diego Velasco Hoyos.

En el proceso evolutivo de la Universidad se pueden identificar diferentes etapas; en cada una de ellas se mencionan los hechos más relevantes para su configuración como institución de educación superior.

### **1.1.2 Fortalecimiento Institucional: 1958 – 1962**

Ordoñez (2007, p. 69) señala que:

...el contexto político nacional, en 1958, estaba caracterizado por el comienzo del Frente Nacional, hecho que influyó notablemente en la conducción de las universidades y, de manera muy especial, en la radicalización del movimiento estudiantil. El movimiento estudiantil había jugado un papel preponderante en la caída del General Rojas Pinilla y los estudiantes habían sido proclamados “héroes de la democracia”.

Después del remezón en el campo institucional y político que sufrió la nación en 1957, la junta militar que gobernaba el país expide el Decreto 0277 del 15 de julio de 1958, por el cual se establece el régimen jurídico de las universidades oficiales departamentales, el cual sólo introducía cambios mínimos, pero sirvió de pauta para la estructuración de la educación superior en Colombia.

En 1958 comenzaron los planes para la creación de los estudios económicos y sociales, y en 1959 se creó la Facultad de Economía. Para el mismo año profesores de Matemáticas y Estructuras, de la Facultad de Arquitectura elaboraron un anteproyecto de programas de estudio para las Facultades de Ingeniería Sanitaria, Hidráulica y de la Construcción, creándose en 1961 la Facultad de Ingeniería Sanitaria.

En 1959, se organizó el Departamento de Extensión Cultural para ofrecer la programación de actividades culturales, artísticas y educativas.

Para 1960 la Universidad, con miras a impulsar programas de estudios intermedios y tecnológicos, abrió la Escuela de Comunicaciones, cuyo programa tenía una duración de tres años y sus egresados recibían el título de Auxiliar de Ingeniería en Comunicaciones. En ese mismo

año se inició el Magíster en Administración Industrial, del cual se avanzó rápidamente hacia las especializaciones en: Economía Industrial, Economía Agrícola, Economía General y el Magíster en Economía Agrícola.

Durante esta etapa se generó una relación fuerte entre la sociedad de la región y la Universidad. También, se logró un convenio con la Universidad de Tulane en Nueva Orleans, que permitió la creación del Instituto de Investigación y Entrenamiento, para brindar capacitación en Medicina Tropical a alumnos de la Universidad Norteamericana que antes la recibían en Londres. En esta época el programa de Medicina ya aparece fuertemente ligado al Hospital Departamental y la Facultad de Salud figura como pionera en el país, en el campo de la salud pública a través de sus programas en Siloé (Cali) y en el municipio de Candelaria, liderados por médicos asociados con profesionales de diferentes áreas: Arquitectos, Enfermeras e Ingenieros Sanitarios, entre otros.

La Universidad estaba interesada en la formación de profesionales concebidos como una simbiosis de lo técnico, lo humanístico y lo social, por lo tanto la educación a impartir debería ser integral; de esta forma la Universidad fue avanzando en su proceso de fortalecimiento institucional.

Otros logros importantes dentro de esta etapa fueron: a) Decantar las políticas y la vinculación de la Universidad con su medio y dar coherencia a toda la tarea académica; b) Consolidar un grupo profesoral de tiempo completo y tiempo parcial, y fortalecer las políticas de bienestar estudiantil, c) Obtener apoyo económico de instituciones internacionales para las unidades académicas, d) Afirmar un concepto federalista en el impulso institucional, d) Adelantar la etapa preparatoria para el establecimiento de los estudios generales , e) al terminar esta etapa la Universidad contaba con 6 Facultades, 5 escuelas de nivel técnico, 902 estudiantes, 213 profesores (134 de tiempo completo) y un presupuesto anual de \$11'890.000.00.

Como parte de la sólida relación de la Universidad con el entorno, se inicia el reordenamiento académico-administrativo, se establecen conceptos de planeación, y se inician los planes para la construcción de la ciudad universitaria.



### **1.1.3 Consolidación académico – administrativa: 1962 – 1971**

Durante la década de 1961-1971 se dio continuidad a procesos iniciados en el anterior, especialmente a partir de 1950, con la creación de la Facultad de Medicina, que a su vez, dio origen al apoyo de las fundaciones extranjeras, para la promoción de la investigación y la especialización de profesores en el exterior. A partir de 1960, la modernización estaba referida al contexto latinoamericano, sin chocar con un modelo tradicional, que no era evidente en la Universidad, si se tiene en cuenta que, desde su origen, surgió con otras características ligadas al desarrollo económico regional y nacional, lo mismo que a ciertos indicios de universidad moderna y reflexiva. Lo moderno se fue haciendo visible en el proceso de formación de núcleos de profesores de tiempo completo, con posibilidades de hacer investigación y lo reflexivo con el estímulo a las diversas modalidades de la formación integral. Desde luego, los hechos mencionados, estimularon el proceso de modernización de la Universidad. (Ordoñez, 2007, p. 135)

En 1962 se crea la Oficina de Planeación Universitaria, con el objetivo de diseñar la planeación general de la Universidad, elaborar los planes para construir una nueva sede con el fin de ampliar cobertura, y avanzar hacia la transformación de la Universidad en un sistema universitario regional, con cubrimiento en las ciudades intermedias del departamento como: Palmira, Buga, Tuluá, Buenaventura, Zarzal, Cartago, Sevilla, con un núcleo central en Cali. Se empieza a gestar el sistema de regionalización, proyecto que no se alcanzó a consolidar durante esta época; sólo se hicieron los planes respectivos.

Para la construcción de la nueva sede en un terreno cedido por los hermanos Garcés Giraldo de 1'000.000 de m<sup>2</sup>, se requerían recursos que no se tenían, por ello se decidió solicitar un préstamo al Banco Mundial; aunque el préstamo fue aprobado, su presidente objetó la decisión al considerar que esta sería la primera solicitud de muchas que les llegarían de otras universidades del mundo. Al final el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aprueba un préstamo de preinversión. La Universidad, para perpetuar el flujo de dinero en la construcción, logra la creación por parte de la Nación de una estampilla regional y, gracias al liderazgo del Concejo de Cali obtiene un porcentaje del incremento predial que se produciría al valorizarse el sector donde se construyera la ciudad universitaria.

También se intensificó la especialización del profesorado (en el año 1963-64 el 69.5% del profesorado, incluyendo todas las categorías docentes, era especializado), mostrando un ciclo de mayor exigencia científica y un incremento en la labor interdisciplinaria.

En el año de 1963 se abre la Escuela de Técnicos de Laboratorio Químico. Así mismo, en 1964

se crea el programa de Administración de Empresas en la Facultad de Ingeniería Electromecánica, el cual en 1965 se traslada a la Facultad de Ciencias Económicas.

Este periodo también se caracterizó por la determinación de políticas que surgieron en las etapas anteriores, expresadas en cambios fundamentales de la organización académico-administrativa. En 1964, se fueron agrupando las Facultades y Escuelas en un sistema de Divisiones, departamentalizadas dentro de un concepto de integración de recursos, lo que se tradujo en un incremento de la actividad académica con un mayor número de programas docentes, investigativos y de servicio a la comunidad. Todas las Facultades se convirtieron en Divisiones, así: Ingeniería, Ciencias Económicas, Arquitectura y Salud.

Teniendo como base el Departamento de Extensión Cultural surge la Facultad de Educación, con el fin de preparar profesores licenciados en Estudios Sociales y Filosofía, Idiomas, Matemáticas y Ciencias; unos meses más tarde esta Facultad se reemplazó por el Instituto de Humanidades y Educación, el cual dio lugar a las Divisiones de Educación y de Humanidades, creadas en 1964. La nueva División de Humanidades comenzó con cinco Unidades Académicas: los departamentos de Filosofía, de Letras, de Historia, de Idiomas y de Música; por su parte, la División de Educación desarrolló licenciaturas en las siguientes áreas: Matemáticas, Física, Biología y Química.

Para 1966, el programa de Magíster en Administración amplió su campo de formación e inició actividades en la modalidad de tiempo completo. La División de Ciencias Económicas, que comprendía Economía Agrícola y Economía Industrial, se dividió en tres departamentos: Economía, Administración y Ciencias Sociales. Este último incluía Ciencias Políticas y Económicas. Economía Agrícola se ubicó más tarde en la Universidad Nacional sede Palmira. En ese mismo año se creó la División de Ciencias, que agrupaba a los profesores de Física, Química, Matemáticas y Biología y cuya finalidad inicial era servir de soporte a los Estudios Básicos y formar profesionales en esas mismas áreas.

Para 1968, se sentaron las bases del programa de Ingeniería Agrícola en convenio con la Universidad Nacional. Al final de este periodo fue muy importante la internacionalización de la

Universidad a medida que las fundaciones extranjeras financiaron varios programas de posgrado.

Con la apertura de los campos docentes, la investigación comenzó simultáneamente en cada División académica.

Avanzada la década 1960 –1970 se establecieron los estudios de posgrado, con programas conducentes a títulos de Magíster en Planeamiento General, en Enfermería Clínica, en Salud Pública, en Fisiología, en Lingüística y Español, y en Administración Educacional. La Universidad recibió en esa época la condecoración Cruz de Boyacá y su Rector, la Orden de San Carlos. En esta etapa, la Universidad contaba con 5302 estudiantes; un personal docente de 453 profesores tiempo completo, y 174 de tiempo parcial; el 9% con Doctorado, el 20% con Magíster y un 21% como Especialistas.

Desde 1968, acontecimientos como la guerra de Vietnam, la agitación estudiantil en Europa, la presencia de los Cuerpos de Paz en Latinoamérica y en particular en Colombia, dieron lugar a una serie de protestas, mítines, marchas y tomas, en los cuales miembros de la comunidad universitaria manifestaban su rechazo a la penetración cultural y al convenio con el BID para la construcción de la ciudad universitaria, exigían un cambio en los consejos Superior y Directivo, así como la renuncia del Rector y se oponían a la presencia en la Institución de fundaciones extranjeras y de la FES. Así mismo, se solicitaba al Gobierno Departamental y a la Asamblea trasladar a la Universidad el porcentaje asignado en el presupuesto regional, dado que aún no había sido entregado a la Institución.

#### **1.1.4 Primera crisis universitaria: 1971-1980**

Las protestas estudiantiles que venían desde 1968, se extendieron a temas como la represión académica y el elevado nivel de exigencia a los estudiantes, y se agudizaron a raíz del nombramiento del Decano para la División de Economía y Ciencias Sociales, hecho que fue rechazado por los estudiantes, quienes se tomaron la rectoría el 15 de febrero 1971; acontecimientos que llevaron a la policía a tomar y allanar por primera vez las instalaciones universitarias, así como a la expulsión de varios docentes y estudiantes; años después la

Institución reintegró a algunos de ellos. El siguiente era el contexto:

El proceso de industrialización, la violencia y el fracaso de las políticas de reforma agraria, en su conjunto, habían acelerado el desplazamiento de la población campesina a las grandes ciudades, que crecían desordenadamente expandiendo los cinturones de miseria y evidenciando la carencia de servicios públicos. En el eje Cali-Yumbo, según Edgar Vásquez, el auge industrial entre 1945-1958, con una tasa de crecimiento económico del 11% promedio anual, fue seguido de una fase de desaceleración entre los años 1958 y 1970, por causas nacionales, más que locales, a pesar del repunte de la economía azucarera, ocasionado por la suspensión de las compras norteamericanas a Cuba. La población había seguido creciendo exponencialmente, pasando de 470.076 habitantes, en 1958, a 858.920 en 1970, a pesar de que: durante el auge de la industrialización (1945-1954) la población creció a una tasa promedio anual de 7,22% en tanto que durante la desactivación económica (1958-1970) esa tasa descendió a 5,15%. (Ordoñez, 2007, p. 112)

La situación se agravó, llevando al Rector a verse obligado a dimitir de su cargo. Desde mediados de febrero de 1971, la Universidad permaneció cerrada hasta que, a raíz del nombramiento de un nuevo Rector, en abril de ese mismo año, la Institución abrió de nuevo sus puertas.

Contrastando con los hechos anteriores, para 1971 la ciudad universitaria, que estaba construida en un 63%, sirvió como villa olímpica de los deportistas que participaron en los juegos panamericanos; sus organizadores construyeron las residencias universitarias y la cafetería central como retribución.

Este proyecto de construcción hizo gala de una forma arquitectónica novedosa, funcional y diferente; fue elaborado por un grupo de personas pertenecientes a distintas áreas académicas que tenía como coordinador general al arquitecto Jaime Cruz; esta obra fue considerada Premio Nacional de Arquitectura de 1972.

Después de la crisis universitaria de 1971 las unidades académicas sufrieron diversas transformaciones, ejemplo de ello fue la División de Educación, la cual cambió su estructura en: a) Departamento de Administración y Planeación Educativa; b) Departamento de Psicología y c) Departamento de Currículum y Fundamentos de la Educación. Hacia mediados de esta década se creó el Departamento de Educación Física y Salud.

El Departamento de Administración, en ese entonces dependiente de la División de Ciencias Sociales y Económicas, reestructuró sus programas de Magíster en un solo Magíster en Administración Industrial y se hizo cargo de la dirección del programa Técnico de

Administración de Empresas. Posteriormente el Consejo Directivo por Resolución 175 de 1973 trasladó transitoriamente el Departamento de Administración y los planes de estudio a su cargo, a la División de Ingeniería. Para 1975 se creó el programa complementario en Administración, que otorgaba un título profesional, y en 1978 se inicia el Plan de Estudios de Contaduría.

Hasta 1975 conservaron el nombre de Divisiones las distintas áreas académicas; a partir de este año se volvió a adoptar el nombre de Facultades. En 1975 se inicia una época de desarrollo relevante para la Facultad de Humanidades (que contaba con el Departamento de Música en 1971 como plan de licenciatura), con la creación y puesta en marcha de nuevos planes de estudio como las Licenciaturas integradas en Educación. Además se inicia la discusión en torno a la creación del plan de estudios de Comunicación Social y la anexión de la Escuela de Trabajo Social. Complementando lo anterior se había creado en 1972 la Revista Lenguaje, como un órgano de difusión de las investigaciones lingüísticas. Así mismo surge el programa de Teatro en el Departamento de Letras.

Ante la deserción de profesores por los bajos salarios, el Consejo Directivo, mediante la Resolución 076 de 1977, y posteriormente por la resolución No 115 de septiembre 19 de 1989 (Consejo Superior), reglamentó la carrera profesoral con base en los méritos académico-investigativos y académico-administrativos de los docentes.

En 1976 nace el Centro de Investigaciones Socio Económicas CIDSE, adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, cuyo objetivo ha sido desde entonces impulsar la investigación en los campos de la Economía y la Sociología; posteriormente, en 1978, en dicha Facultad se crea el Programa Académico de Sociología.

El Decreto 80 de 1980, que modifica la educación superior en el país y organiza el sistema de educación post-secundaria como un servicio público con una función social, marca un hito no sólo en la Universidad, sino en la educación superior del país, impulsando la investigación y el espíritu crítico orientada a generar conocimientos, a crear y adecuar tecnologías.

En el marco de la celebración de los 35 años, el 21 de noviembre de 1980, se otorgó el doctorado Honoris Causa, al profesor Estanislao Zuleta, quien, en el acto académico, realizado en el salón de sesiones del Consejo Municipal, con asistencia de directivos, profesores, estudiantes, empleados, trabajadores, egresados y un nutrido

grupo de personas conocedoras de su obra, leyó el “Elogio de la dificultad”. Para la iniciación del interno del otorgamiento la directora del departamento de Psicología, Elsa Strauss, en nombre de los profesores de su unidad académica, envió a las instancias colegiadas de la universidad, un memorando con la propuesta. (Ordoñez, 2007, p. 148)

### **1.1.5 Proyección Social: 1980 – 1990**

Para este periodo, la Universidad del Valle mantuvo y consolidó su perfil de universidad moderna, liderando modelos de investigación y de prestación de servicios.

Durante el periodo 1982-1986, el presidente Belisario Betancourt, en concordancia con su programa de gobierno, promovió la política educativa de universidad abierta y a distancia, dirigida al aumento de cobertura con énfasis en los niveles tecnológicos. (Ordoñez, 2007, p. 157)

Surge en esta época el Plan de Desarrollo 1986-2000, el cual plantea entre sus concepciones el significado de la planeación y evaluación institucionales, el objetivo o función de la Universidad, y su compromiso con la educación superior en el desarrollo de las tres funciones sustantivas; así mismo proyecta a la Universidad del Valle en el contexto del desarrollo regional, nacional y mundial. Además, muestra los alcances de la Institución en el contexto educativo, el bienestar universitario, los recursos, la informática y la gestión.

En 1983 el Departamento de Administración se separa de la Facultad de Ingeniería y constituye la actual Facultad de Ciencias de la Administración.

Durante la década de los sesenta, con el apoyo del Instituto Colombiano de Administración (INCOLDA) y algunas instituciones universitarias norteamericanas, desarrolló un novedoso sistema educativo en el cual se capacitó a una serie de empresarios que empezaron a combinar las aulas universitarias con su trabajo empresarial. Lo que inicialmente fue un experimento exitoso y aplaudido en el mundo que consiguió en su momento una fructífera unión de la Universidad del Valle y de la comunidad empresarial vallecaucana se consolidó como proyecto educativo formal, que se afianzó a principios de la década de los ochenta, cuando se fundó oficialmente la Facultad de Ciencias de la Administración y se redefinieron sus programas académicos, a tono con las nuevas necesidades institucionales y sociales. Con esto, la Universidad del Valle ratificó una vez más su significativo aporte al desarrollo regional: preparando el capital humano que se ha ocupado de la administración pública y privada, el comercio, las finanzas y la administración municipal. (Valencia, 2010, p. 27)

La Resolución 043 de 1984, hizo que las diferentes Asociaciones Profesionales de la época, como Orgapro (Organización de Profesores de la Facultad de Ingeniería), Asprosalud (Asociación de Profesores de la Facultad de Salud), Asprociencias (Organización de profesores de la Facultad de Ciencias) y el Colegio de Profesores, fueran reconocidas por el Consejo Superior. Hacia 1985 comenzó a funcionar el Comité de Estatuto Profesoral, con el propósito de aplicar las normas referentes al desarrollo de la carrera profesoral, así como revisar y mejorar permanentemente la

reglamentación existente.

A partir de 1985 por el incremento y desarrollo de las investigaciones en diferentes áreas se crearon, numerosos grupos de trabajo y se establecieron convenios con organismos nacionales e internacionales para el desarrollo de esta actividad, así como para la divulgación de los resultados y la formación de docentes de educación media; el Ministerio de Educación Nacional, Colciencias, la UNESCO y la OEA son algunos de los organismos signatarios de estos convenios.

Numerosos programas de posgrado, entre ellos los Doctorados, aprobados en la década siguiente, tienen su origen en dicha actividad investigativa. En esa época en la Facultad de Humanidades, se crearon los posgrados de Maestría en Historia Andina, Literatura, Filosofía, junto con las Especializaciones en Ciencias Sociales, Gerontología, Desarrollo Comunitario, Derechos Humanos y Filosofía de la Ciencia.

La rectoría de ese entonces logró consolidar el desarrollo y estabilizar e impulsar procesos fundamentales como la aprobación de la estampilla mediante una Ley del Congreso, además del despegue del proyecto de regionalización, que representó un cambio sustancial para el Departamento del Valle del Cauca, sirviendo para que la Universidad del Valle estableciera vínculos más estrechos con las comunidades con el fin de contribuir al desarrollo económico, social, cultural y científico de la región. Se despierta también en esta época un gran interés por la conceptualización de la autoevaluación institucional, por la formación integral y la flexibilidad curricular, temas éstos que aún son objeto de discusión en diferentes foros académicos.

#### **1.1.6 Investigación y desarrollo tecnológico: 1990 – 1998**

El reconocimiento a la importancia de la investigación, se impulsa la Ley 29 de febrero de 1990 para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, incorporado a los planes y programas de desarrollo económico y social del país, y a la formulación de planes de ciencia y tecnología, tanto para el mediano como para el largo plazo, donde las universidades con trayectoria en investigación, se comprometieron con este campo.

Como lo señala Ordoñez (2007, p. 181):

Con la elección del presidente César Gaviria, en 1990, se dio inicio a la apertura económica y el llamado Revolcón, consistente en la propuesta de modernizar las instituciones, comenzando por la instauración de una Preconstituyente o Congresito, que funcionó con base en comisiones para tratar los diversos temas. Para el tema de cultura, ciencia y tecnología, se creó una comisión de 60 personas, bajo la coordinación del director de Colciencias y con el aval del Congreso Nacional de profesores universitarios, reunido en Paipa, entre el 19 y el 22 de noviembre de 1990, en el cual se presentaron diversas propuestas, entre otras, la de consagrar la autonomía universitaria en la Constitución Nacional, considerar la educación como un servicio público, organizar el sistema nacional de universidades públicas y garantizar seguridad social para todos los estamentos universitarios.

Igualmente, la Ley 26 del 8 de febrero de 1990, crea la emisión de la estampilla pro Universidad del Valle, permitiendo mayor inversión en la planta física, dotación y compra de equipos para desarrollar nuevas tecnologías, nuevos materiales, comunicaciones y robótica.

Entre 1992 - 1995 se inicia y se consolida la oferta de programas académicos completos en las sedes regionales, contribuyendo a crear condiciones que permitieran retener jóvenes en sus regiones de origen que revertieran en ellas los conocimientos adquiridos.

Se adelanta la discusión sobre la reforma curricular y se emite el Acuerdo 001 de febrero 3 de 1993 del Consejo Superior, en el cual se establece el marco general de la estructura curricular de la Universidad del Valle; con el fin de dar soporte a nuevas formas de docencia, se dotan con equipos audiovisuales algunas de las aulas ubicadas en la Facultad de Ciencias y se incrementa la dotación de equipos de cómputo, paralelamente con el desarrollo de diferentes sistemas de información.

En toda la Universidad se generan múltiples programas de posgrado, tanto Especializaciones como Maestrías y se inician los Doctorados en las Facultades de Salud y de Ciencias con el apoyo de COLCIENCIAS, entidad que contribuyó en forma notable al fortalecimiento de los grupos de investigación, proceso en el cual se destacó la Universidad del Valle.

La Asamblea General de Profesores realizada el 15 de febrero de 1995, asignó al Comité Profesorado la tarea de elaborar una propuesta de organización única de profesores para la Universidad del Valle; cumpliendo el mandato de la Asamblea General se organizó el Comité Coordinador de las Representaciones Profesorales de la Universidad del Valle, cuyo presidente es



el Representante profesoral al Consejo Superior.

Se creó en 1994 el Instituto de Educación y Pedagogía y la Escuela de Psicología, esta última dependiente de la Vicerrectoría Académica, se trasladó a la Facultad de Salud el programa de Educación Física, el cual se reintegra posteriormente al mencionado Instituto. En 1995, la Facultad de Arquitectura, en asocio con los programas de Comunicación Social, Arte Dramático y Música da origen a la actual Facultad de Artes Integradas.

En consonancia con las directrices nacionales, se inician en esta etapa los procesos de acreditación de Programas Académicos.

Al comienzo de esta época, la Universidad disfrutó de una especie de bonanza financiera por el ingreso de recursos de la Estampilla. Hubo apoyo a las investigaciones, pero sumas muy altas se dedicaron a la construcción de obras y al montaje de centros, institutos y cátedras, para promover la investigación y el desarrollo tecnológico, al margen de la estructura institucional de las Facultades y los Departamentos, unido al déficit presupuestal que la Universidad venía acumulando por el pago pensional desde el 30 de junio de 1995, contribuyó a la crisis financiera e institucional de 1998.

#### **1.1.7 Autoevaluación y acreditación institucional: 1999 – 2004**

A comienzos de 1999, la Universidad abrió sus puertas sorteando grandes dificultades. La gestión que hicieron los rectores de esa época dio sus frutos, pues se logró la creación del Fondo Pensional, firmado en diciembre del 2000, por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público; la Gobernación y la Universidad, firmaron el contrato interadministrativo de concurrencia para el pago del pasivo pensional y la correspondiente expedición del Macrobono Pensional; desde enero del 2001 estos pagos se están haciendo con cargo al Fondo Pensional; se renegoció la deuda pública con los bancos y se canceló la deuda laboral con la comunidad universitaria.

En el proceso de recuperación de la Universidad jugó un papel decisivo la comunidad universitaria, aportando toda clase de sacrificios e iniciativas. El Consejo Académico tomó decisiones e hizo sugerencias al Consejo Superior, recogiendo propuestas fundamentadas de los estamentos universitarios, a través de consejos de

facultades e institutos, claustros y asambleas. En el Boletín Informativo del Comité Coordinador de las representaciones profesoriales, Corpuv Informa y en Argumentos y Debates, a cargo de un grupo de profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, se divulgaron iniciativas que contribuyeron a encontrar la senda de las rectificaciones. En suma, la Universidad mostró gran capacidad para superarse a sí misma, contando con asesoría técnica para la solución de problemas específicos. (Ordoñez, 2007, p. 221)

Se consolidó el proceso de regionalización, iniciado en 1985, mediante la regularización de la oferta académica en las nueve sedes regionales: Palmira, Buga, Cartago, Buenaventura, Zarzal, Tuluá, Caicedonia, Yumbo y Santander de Quilichao.

Se hizo un ajuste en el Currículo mediante el Acuerdo 009 de mayo 26 de 2000 (Consejo Superior), por el cual se establecen las políticas, las normas y las instancias para la definición y reforma de los programas de formación de pregrado de la Universidad del Valle, así como la reforma al acuerdo 001 de febrero de 1993; se reorganizó la asignación académica mediante la Resolución 022 de mayo 8 de 2001 del Consejo Superior; se consolidaron los procesos de autoevaluación conducentes a la acreditación de los programas, y se incrementó la cobertura mediante el ofrecimiento de programas en horario nocturno (jornada ampliada); se estableció el sistema de investigaciones, se reabrió el Programa Editorial, se adelantó el proceso de negociación con el sindicato (SINTRAUNICOL), y se realizó el estudio Siglo XXI que sirvió de base para la Modernización Administrativa.

En el año 2002 se presentó una situación de anormalidad académica, originada por disposiciones del orden nacional y administrativo, pero a pesar de ello la Universidad pudo terminar los semestres programados.

Desde el año 2004 la Universidad continúa avanzando en el cumplimiento de las funciones sustantivas, fortaleciendo la investigación, consolidando la academia, trabajando en la ampliación de cobertura y en la autoevaluación y acreditación de programas académicos. Ha fortalecido sus relaciones con el entorno y el trabajo de las nueve sedes regionales, con estrategias como la administración al servicio de las funciones sustantivas, el mejoramiento de la planta física, el avance en las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (NTICs), la red universitaria de alta velocidad y el Programa Editorial.

Se ha trabajado en la política de recuperación de sus finanzas, que permite la sostenibilidad financiera, cuidando de no ir en detrimento del patrimonio ni del crecimiento de la Institución. Así mismo, y como parte esencial de su proyección institucional, en el 2004 el Consejo Académico adelantó la reflexión hacia la construcción del Plan de Desarrollo 2005 – 2015.

Se puede afirmar que la Universidad del Valle es hoy en día, una institución consciente de su pasado y de los esfuerzos adelantados para llegar a ser una de las principales universidades del país, donde la docencia y la investigación se articulan en la búsqueda del conocimiento y en procura del bienestar de la comunidad objeto de su influencia.

### **1.1.8 Misión**

La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de Institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

### **1.1.9 Visión**

La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país (Colombia) en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica.

### **1.1.10 Principios**

Para cumplir con su misión la Universidad del Valle define los siguientes principios y valores como fundamento para el ejercicio de sus tareas y funciones y como guía para la orientación de su desarrollo:

- El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.

- La libertad en la enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la promoción de la crítica y el debate públicos.
- La integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.
- El compromiso con la paz, la democracia, la defensa del interés público, el ejercicio de los derechos humanos, la promoción de los deberes civiles y el desarrollo de la civilidad.

### **1.1.11 Propósitos**

La Universidad en el marco de su misión y en el desarrollo de su visión se propone:

- Ofrecer un servicio público de educación superior de acuerdo con los principios, derechos y deberes consagrados en la Carta Política y en las Leyes de la República.
- Brindar oportunidades para una formación de excelencia, homologada internacionalmente, que le permita a sus egresados ejercer un liderazgo cultural y ciudadano y cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad.
- Propiciar en los estudiantes un desarrollo personal, social y cultural basado en los valores de la razón, el compromiso ético y la sensibilidad estética que les permita desarrollar sus talentos y fortalecer su autoestima.
- Hacer de la investigación un eje central de la actividad universitaria y propiciar su integración con los programas de formación.
- Promover la apropiación crítica, la creación y la transferencia responsable del conocimiento y su aplicación al estudio y la transformación del entorno.
- Fomentar el estudio y el enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación y la defensa, valorización y conservación del medio ambiente y el desarrollo de su biodiversidad.
- Promover una cultura de calidad y excelencia en todas las instancias y niveles de la organización y gestión académica, docente, investigativa y administrativa.
- Brindar apoyo y asesoría especializada al Estado y a los diversos sectores sociales, conservando su autonomía académica e investigativa.

- El ejercicio de la autonomía universitaria basado en la misión de la Institución y en el uso y administración responsables de los bienes públicos.
- Fortalecer el desarrollo educativo de la región y del país en todos los niveles y modalidades.
- Trabajar porque los grupos en situación de inequidad social, puedan acceder a la educación superior en condiciones de igualdad de oportunidades y sobre la base de los méritos propios y del trabajo personal.

### **1.1.12 Política de Calidad**

La Política de Calidad fue adoptada en la Universidad en el año 2008, mediante la Resolución de Rectoría No. 3042 de diciembre 5 de 2008. De acuerdo con los requisitos de la norma de calidad anualmente se debe revisar el entendimiento de los funcionarios sobre la misma; resultado de la revisión en el año 2011, mediante la encuesta de autoevaluación del MECI, se vio la necesidad de modificar apartes de su contenido, expidiendo así la segunda versión de la política de calidad adoptada bajo la Resolución de Rectoría No. 243 del 15 de Febrero de 2011.

“La Universidad del Valle, a través del compromiso de la dirección y la comunidad universitaria, mediante la adopción de mecanismos de planeación, control, mejoramiento continuo, y el manejo eficiente de los recursos en cada uno de sus procesos y servicios; asume su misión como Institución de Educación Superior socialmente responsable, visualizada en el cumplimiento de altos estándares de calidad nacionales e internacionales, brindando una formación integral, fundamentada en la docencia, la investigación y la proyección social, que beneficie a la sociedad”.

### **1.1.13 Objetivos de Calidad**

La Dirección de la Universidad a través de la Resolución de Rectoría N° 3.042 del 5 de Diciembre de 2008 definió los Asuntos Estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo 2005 – 2015 como Objetivos de Calidad para el Sistema de Gestión Integral de Calidad – GICUV – a los cuales se les hace seguimiento periódico a través de una Matriz de Indicadores que evidencian su ejecución y cumplimiento.

#### **1.1.13.1 Calidad y Pertinencia:**

La calidad de la oferta académica y su pertinencia en la Universidad del Valle depende de la calidad de sus profesores, de sus estudiantes, de los currículos que se ofrecen y de los procesos de gestión académica, administrativa y financiera que se pongan en marcha.

#### **1.1.13.2 Vinculación con el Entorno:**

Ordenar, concretar y fortalecer la vinculación y comunicación con el entorno social, político y económico para contribuir a la solución de problemas críticos de la región y del país y a la construcción de un proyecto cultural, ético y democrático.

#### **1.1.13.3 Modernización de la Gestión Administrativa y Financiera:**

Asegurar que la comunidad universitaria asuma el compromiso de pensar la Universidad en forma colectiva, continua y permanente y actuar de manera que las decisiones se enmarquen en estrategias compartidas y sostenibles.

#### **1.1.13.4 Democracia, Convivencia y Bienestar:**

Promover el desarrollo de relaciones sociales constructivas entre los miembros de la comunidad universitaria, basado en el respeto por la diferencia, el diálogo, la libertad de pensamiento y la formación integral fundamentada en valores tales como la solidaridad, la defensa del interés público, la equidad, la responsabilidad y el compromiso social.

#### **1.1.13.5 Fortalecimiento del Carácter Regional:**

Propender por la integración del quehacer universitario al desarrollo armónico e integral de las regiones, traducido en el mejoramiento de la calidad de las diferentes esferas de la vida ciudadana para que la Universidad se convierta en el principal dinamizador social, cultural y artístico de su zona de influencia.

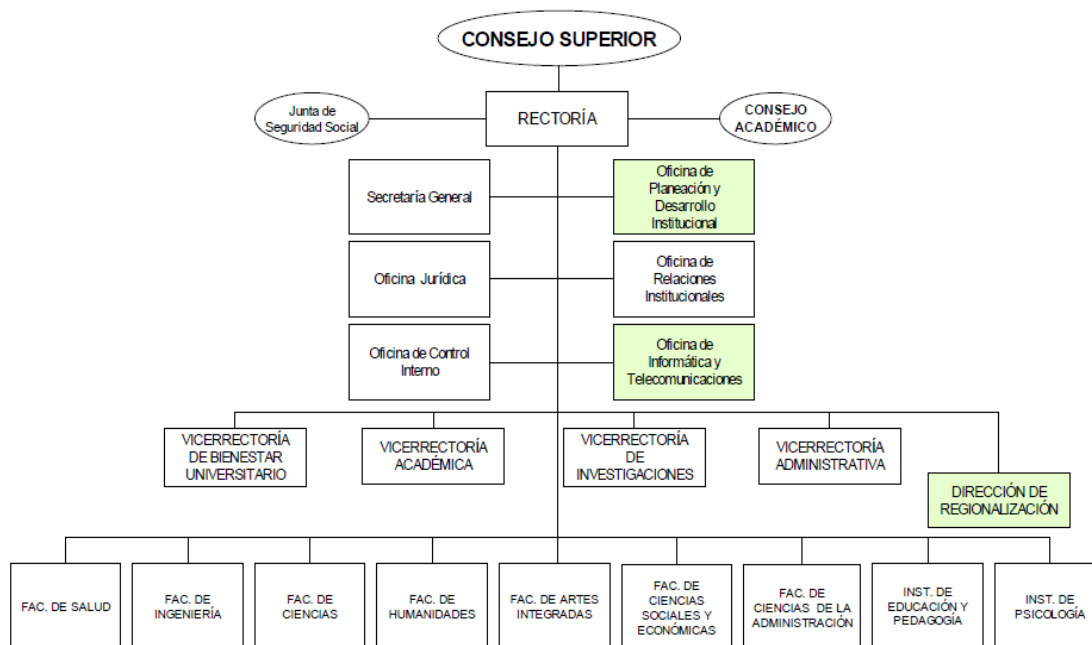
Las dependencias estudiadas en la Universidad del Valle para la realización del presente trabajo fueron Administración Central y las 7 Facultades ubicadas en Cali, es así como se determina a continuación:

A continuación se presenta una breve descripción de los elementos principales de cada una de las

dependencias:

## 1.2. Administración Central

La estructura orgánica de la Universidad del Valle emanada el 10 de febrero de 2003 establece el siguiente organigrama:



Fuente: Universidad del Valle, 2003

Administración Central está conformada por las siguientes dependencias: Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría de Bienestar Universitario, Vicerrectoría de Investigaciones y la Dirección de Regionalización.

## 1.3. Facultad de Artes Integradas

### 1.3.1 Historia

La Facultad de Artes Integradas fue constituida por el Acuerdo 002 del 21 de abril de 1995 del Consejo Superior de la Universidad del Valle, que integró en esta nueva unidad la antigua Facultad de Arquitectura, los antiguos Departamentos de Música, Comunicación Social y Artes

Escénicas, y creó los departamentos de Diseño y Artes Visuales y Estética, con el propósito de integrar arte, ciencia y tecnología, dentro de un proyecto académico estratégico de gran alcance.

### 1.3.2 Misión

La Facultad de Artes Integradas de la Universidad del Valle tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento, en el ámbito de las Artes Visuales y Escénicas, la Estética, la Música, la Arquitectura, el Diseño y la Comunicación Social. Como parte de una universidad pública estimula el desarrollo de la sensibilidad, la capacidad de expresión y la formación del criterio estético, con autonomía y vocación de servicio social, atendiendo compromisos indelegables en la construcción de una sociedad justa y democrática.

### 1.3.3 Visión

La Facultad de Artes Integradas de la Universidad del Valle buscará consolidarse mediante la pertinencia, cobertura, diversidad, innovación y excelencia de su oferta académica, como institución líder en el ámbito colombiano y latinoamericano, en el campo de las artes y la cultura.

### 1.3.4 Organigrama



Fuente: <http://www.univalle.edu.co/facultadesydependencias/organigramas/Organigrama%20General%20%20FAI.pdf>, s.f.



## **1.4. Facultad de Ciencias de la Administración**

### **1.4.1 Historia**

Hace un poco más de tres décadas y ante la necesidad de formar futuros dirigentes, un grupo de jóvenes con gran visión y que en la actualidad son destacados empresarios forjadores de la región, cimentaron lo que hoy es la Facultad de Ciencias de la Administración.

Preocupados por discutir y aprender más sobre la región, entender la mentalidad de aquella naciente generación de dirigentes sus planes, metas, problemas y por contarle a los dirigentes acerca de los programas empresariales que ejecutaban, se asesoraron del Instituto Tecnológico de Georgia en Estados Unidos, con el fin de establecer una metodología que les permitiera mejorar su formación de empresarios. De esta manera, la Universidad del Valle fue sede de ese nuevo programa de estudios y lo que en la actualidad es el Magister en Administración de Empresas.

El Magister en Administración Industrial como así se llamaba, hizo énfasis especial en el desarrollo social bajo la premisa de que no puede existir empresa sana en comunidad enferma y dio origen a programas de desarrollo comunitario de valiosos resultados como las Fundaciones FES y Carvajal, entre otros.

Profesores de talla mundial como Roderick O'connor, quien colaboró en el diseño del programa, Soleman, Schultz, Peter Drucker quien participó en las reuniones de este grupo de altos ejecutivos, financiados por las fundaciones Rockefeller, Ford y con el apoyo de algunas universidades extranjeras. Recibieron la visita del entonces Presidente de la República, Carlos Lleras Restrepo quien veía con beneplácito la curiosidad de los empresarios jóvenes comprometidos con el país.

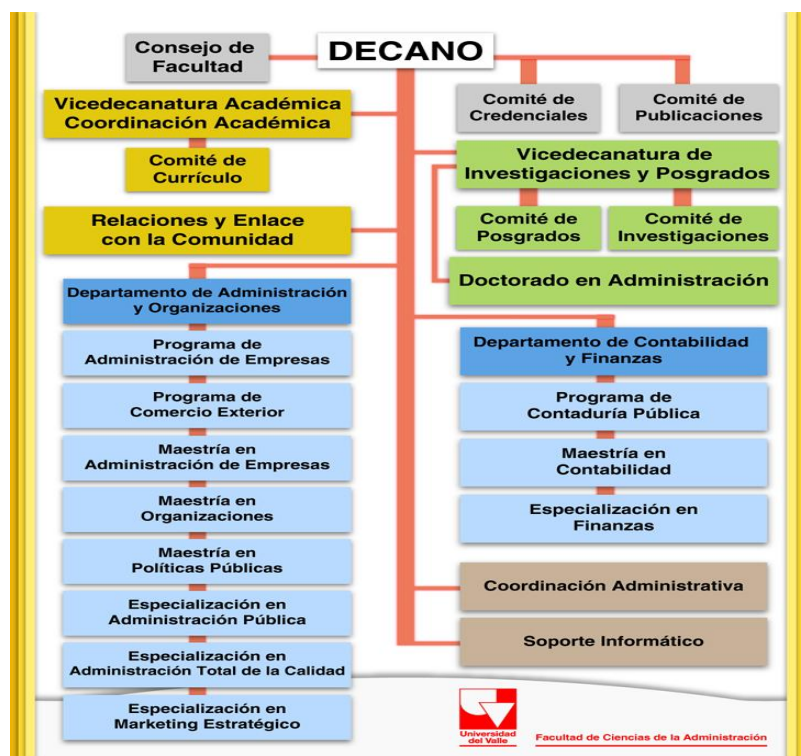
Líderes de la región como Henry Eder, Reynaldo Scarpetta, Octavio García, Benjamín Martínez, Jorge Herrera, José Luis Daccach, Germán Holguín, Juan Fernando Botero, Armando Lloreda, Carlos Eder, Ernesto De Lima, entre otros destacados dirigentes, son el producto de lo que se llamaba "El experimento del Valle". Este programa fue único y modelo a nivel mundial en donde

los dirigentes empresarios iban a las aulas a adquirir nuevos conocimientos y los aplicaban luego utilizando sus empresas como laboratorios bajo el lema "Liderazgo con responsabilidad social".

### 1.4.2 Misión

Contribuir al desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en general, en una perspectiva democrática y autónoma, mediante la formación integral de sus estudiantes, profesores y empleados; a la creación y difusión del conocimiento administrativo y contable con un espíritu pluralista, analítico y creativo.

### 1.4.3 Organigrama



Fuente: <http://administracion.univalle.edu.co/Facultad/index.php?item=2&organigrama=true>, s.f.

## **1.5. Facultad de Ciencias Naturales y Exactas**

### **1.5.1 Historia**

A principio de la década del 60 se concretaron los proyectos de reforma universitaria, la Universidad se organiza en Divisiones, hoy Facultades, integradas por Departamentos, como unidades básicas, se crean los Estudios Generales y surgen las Divisiones de Ciencias, Humanidades y Educación.

En febrero de 1966 surge la División de Ciencias, hoy Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, como expresión de un proceso de reforma y modernización universitaria. Se integran en ella los Departamentos de Biología, Física, Matemáticas y Química. Con esta base se redefine el papel de las ciencias exactas y naturales en la Universidad, se fijan los objetivos y rutas que hoy siguen orientando el desarrollo de sus Departamentos.

Los Departamentos que hoy integran la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas surgen en Facultades diferentes, Biología nace como una sección en la Facultad de Medicina; Matemáticas y Física, como un solo Departamento en la Facultad de Ingeniería Electromecánica y el Departamento de Química en la Facultad de Ingeniería Química.

Se crean con ella los Planes de Estudio de Biología, Física, Matemáticas y se consolidan los de Laboratorio Químico y Química, este último creado en 1964. La investigación se define como una función central de los Departamentos y se sientan las bases para su desarrollo en la Facultad. La formación en ciencias exactas y naturales hace parte de una fundamentación científica para todos los planes de estudio.

Como base de estos nuevos desarrollos se plantea la necesidad de fortalecer los Departamentos de ciencias, lo que implica: “Promover permanentemente la mejoría de la preparación científica de su personal y la provisión de facilidades físicas que permita a sus miembros adelantar tareas de investigación”. Un alto número de profesores sale a realizar estudios de posgrado en el exterior y la Facultad recibe apoyo para mejorar su infraestructura de investigación, sus recursos bibliográficos y para la dotación de sus laboratorios, tanto de docencia general como de investigación. Hacia 1970 se gradúan los primeros egresados en ciencias y emergen los primeros

programas de posgrado: Maestría en Química (1969) y Física (1970). El posgrado de Matemáticas inicia labores en 1979 al nivel de la maestría. En 1977 Biología reforma su plan de estudios introduciendo cinco áreas de especialización (Botánica, Entomología, Genética, Biología Marina y Zoología).

Actualmente la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas cuenta con los programas de Doctorado en Biología, Física y Química.

### **1.5.2 Misión**

La Facultad de Ciencias Naturales y Exactas de la Universidad del Valle tiene por objeto la búsqueda, el desarrollo, transformación, enseñanza y la difusión del conocimiento científico y tecnológico, en los campos de la Biología, Física, Matemáticas y Química. Centra sus actividades académicas e investigativas en una formación de calidad, tanto en el pregrado como en el posgrado y promueve la cooperación nacional e internacional, las actividades de extensión, para lograr una formación integral de calidad de nuestros estudiantes, respondiendo al compromiso de aportar al desarrollo científico, económico y social de la Región y el País.

### **1.5.3 Visión**

La Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, será reconocida Nacional e Internacionalmente, por su liderazgo en la formación de profesionales capaces de desarrollar, investigar, innovar y difundir el conocimiento, de manera que puedan contribuir a la solución de problemas propios de su profesión y al desarrollo científico y tecnológico de la región y el país. Para lograr estas metas deberá disponer de programas de pre y postgrado acreditados y sus actividades de docencia, investigación y extensión deberán ser interdisciplinarias, pertinentes, flexibles, de forma que sus estudiantes se orienten hacia la investigación científica y a proyectar su actividad laboral en la formación de profesionales comprometidos con el entorno.

## **1.6. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas**

La Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad del Valle, es una de las pocas en Colombia que reúne a la economía con las ciencias sociales en una misma unidad académica.

Actualmente cuenta con una planta básica de 38 profesores y profesoras con muy buen nivel de formación, agrupada en dos Departamentos, los de Economía y Ciencias Sociales. Ofrece Programas de Formación en Economía y Sociología, cuenta con la Especialización en Procesos de Intervención Social y dos Maestrías: Economía Aplicada y Sociología. Tiene ocho grupos de investigación que desarrollan Programas de Investigación en torno a diferentes temas, pertenecientes a redes nacionales e internacionales. Posee una larga experiencia en el campo de la Asesoría y la Consultoría a entidades gubernamentales, empresariales, no gubernamentales y comunitarias, actividad que se canaliza a través de un Centro de Investigaciones, el CIDSE. Tiene un Centro de Documentación especializado y un Laboratorio de Estadística Social. Practica los valores del *ethos* académico y por lo tanto, inspira su trabajo en la búsqueda de la verdad, el pluralismo, la argumentación racional y la libertad.

### **1.6.1 Historia**

En 1958, trece años después de fundada la Universidad, se creó una División de Economía al frente de la cual se pusieron Antonio J. Posada, Tulio Ramírez, Pedro Pablo Morcillo y otros pioneros. En ese nicho institucional encontraron acogida la docencia y en alguna medida, la investigación en economía agrícola e industrial, a la sombra de las cuales germinaron tímidamente otros saberes: ciencia política y administración, principalmente. Después, en 1966, la División de Economía pasó a denominarse División de Ciencias Sociales y Económicas, para albergar tres Departamentos: Economía, Ciencias Políticas y Administrativas, Sociología. Al poco tiempo, en 1969, los dos últimos mencionados se fusionaron en el nuevo Departamento de Ciencias Sociales, aunque al parecer la unidad dedicada al estudio de la administración nunca encontró acomodo y terminó por desvincularse de la División en 1973.

En 1975, bajo la rectoría de Álvaro Escobar Navia, se produjo un proceso de reorganización académica y las Divisiones pasaron a denominarse Facultades, la de Ciencias Sociales y Económicas se consolidó con base en los dos Departamentos que desde entonces existen: el de Economía y el de Ciencias Sociales. Un programa para la formación de economistas existía desde 1959, uno para la formación de sociólogos fue creado en 1978, luego se abrieron maestrías en economía (1989) y sociología (1990). La investigación se institucionalizó como un componente central de la actividad académica de la Facultad a partir de la creación del Centro de

Investigaciones y Documentación Socioeconómica, CIDSE, en 1976.

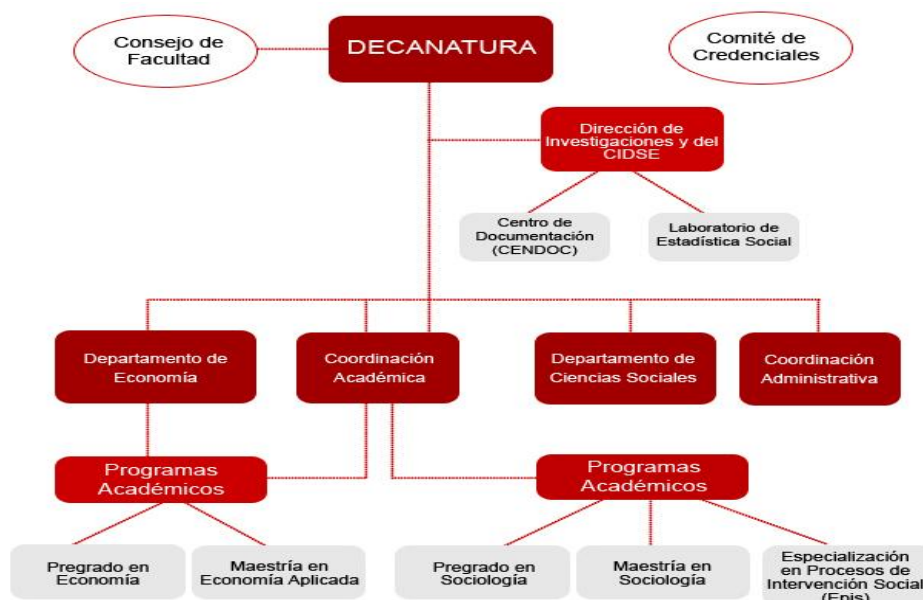
### 1.6.2 Misión

La Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad del Valle tiene como Misión educar en el nivel superior, con base en la generación y difusión de conocimiento en las áreas de su competencia: la Economía, la Sociología, la Antropología y otras Ciencias Sociales, con perspectiva interdisciplinaria, buscando los más elevados niveles de calidad, inspirada en una ética de la responsabilidad, consciente de la necesidad de contribuir a crear un entorno social pacífico, democrático, pluralista y justo.

### 1.6.3 Visión

La Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad del Valle aspira a consolidarse como la mejor Facultad Universitaria de su área en el suroccidente colombiano y una de las mejores en Colombia, mediante la calidad de sus contribuciones al saber especializado, el elevado nivel de sus egresados, sus nexos con instituciones pares en el resto del mundo, el compromiso con la sociedad a la cual pertenece y el mejoramiento continuo de sus competencias.

### 1.6.4 Organigrama



Fuente: <http://www.univalle.edu.co/facultadesydependencias/organigramas/Socioeconomia.pdf>, s.f.

## **1.7. Facultad de Humanidades**

### **1.7.1 Historia**

En 1962 el Consejo Superior expidió el Acuerdo 04 del 7 de Julio, por medio del cual se crea el Instituto de Humanidades y Educación. En 1963 cuando la Universidad se organiza en Divisiones, por medio del Acuerdo 04 del 5 de septiembre, se crea la División de Humanidades y Educación. Mediante el Acuerdo N°3 de septiembre de 1964, se establecen los estudios de Educación y Humanidades en Facultades separadas. La División de Humanidades se organiza en torno a los Departamentos de Filosofía, Letras, Historia, Idiomas y Música. Su finalidad era desarrollar los programas académicos propios en estas áreas y contribuir a la formación humanística de los estudiantes de la Universidad en el contexto de los estudios básicos. En 1975 se crean, conjuntamente con la División de Educación, los planes de estudios integrados para la formación de Licenciados en Filosofía, Literatura, Historia, Lenguas Modernas y Música.

En 1980, siguiendo las orientaciones de la Ley 80 del mismo año, la Universidad inicia el proceso que la lleva a organizarse por facultades, hecho que se concreta en 1982. Esta organización se ha mantenido hasta la fecha. En esta misma época la Facultad de Humanidades inicia una discusión, orientada a impulsar el desarrollo de las disciplinas, que lleva a la separación de los planes de estudio de la Facultad de Educación en los cuales la pedagogía ocupa un lugar importante. Este hecho se concreta a través de la Resolución N ° 114 de Octubre de 1981, que modifica el nombre de los programas de la Facultad que en adelante se llaman Licenciatura en Literatura, en Historia, en Filosofía, en Lenguas Modernas, en Música. Se desarrolla la enseñanza de nuevas disciplinas como el psicoanálisis, la epistemología, la semiología y se producen avances importantes en el campo de la investigación. Se destacan figuras importantes como el Historiador Germán Colmenares, el Filósofo Estanislao Zuleta, el Lingüista Ángel Baena o el Maestro Enrique Buenaventura.

### **1.7.2 Misión**

La Facultad de Humanidades tiene como misión la formación integral de profesionales e investigadores en las humanidades, con un pensamiento crítico que les permita participar en la construcción y difusión de conocimiento disciplinario e interdisciplinario, e incidir en la

comprensión y transformación de la realidad educativa, social, política, cultural, territorial y ambiental, en los ámbitos local, regional, nacional e internacional. De esta manera, la Facultad contribuye a la concreción de la misión de la Universidad del Valle.

### **1.7.3 Visión**

Consolidar su tradición académica e investigativa en el campo de las Ciencias Humanas, así como su liderazgo en el desarrollo intelectual, social y cultural de la región y del País.

## **1.8. Facultad de Ingeniería**

### **1.8.1 Historia**

Desde su origen, la historia de la Facultad de Ingeniería se confunde con la historia misma de la Universidad del Valle.

En 1945 cuando mediante la Ordenanza No 12 de la Asamblea Departamental se creó la entonces Universidad Industrial del Valle del Cauca, la institución contaba con las Facultades de Arquitectura y de Química Industrial. Esta última se convirtió luego en la Facultad de Ingeniería Química y es el Plan de Estudios más antiguo de Ingeniería, en la Universidad del Valle.

En 1947 tuvo lugar la creación de la Facultad de Ingeniería Eléctrica, junto con ella las primeras promociones de ingenieros electromecánicos, que luego derivaron en ingenieros mecánicos y en electricistas.

Hacia 1961 se constituyó la Facultad de Ingeniería Sanitaria y entre 1968 y 1980 se establecen las carreras de Ingeniería Agrícola, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial y Estadística.

Durante el primer quinquenio de 1990, se amplió la oferta de planes de estudio de pregrados y se inician las Ingenierías de: Electrónica, Sistemas, Materiales y Topográfica. También se establecen los Magísteres de: Ingeniería Sanitaria y Ambiental, Automática, Ingeniería Química, Ingeniería Civil, se inician las especializaciones de Automatización Industrial, Materiales de Ingeniería y Ciencias Térmicas entre otras. Desde sus inicios, la mayor responsabilidad de la Facultad de Ingeniería fue la de vincularse activa y creativamente en el desarrollo físico y tecnológico de la región, un compromiso que se ha mantenido y fortalecido con el paso del tiempo.



Fe de ello entregan los miles de egresados formados con la más alta calidad, excelencia académica y responsabilidad que a lo largo de estos años se han destacado en distintos escenarios a nivel nacional e internacional, dejando en alto el nombre del país y el de la Universidad del Valle.

### **1.8.2 Misión**

La Facultad de Ingeniería cumple la Misión de la Universidad en lo que respecta al campo de la Ingeniería y el posicionamiento tecnológico del país frente a la competencia internacional, involucrando la variable medioambiental como elemento esencial del Desarrollo Sostenible.

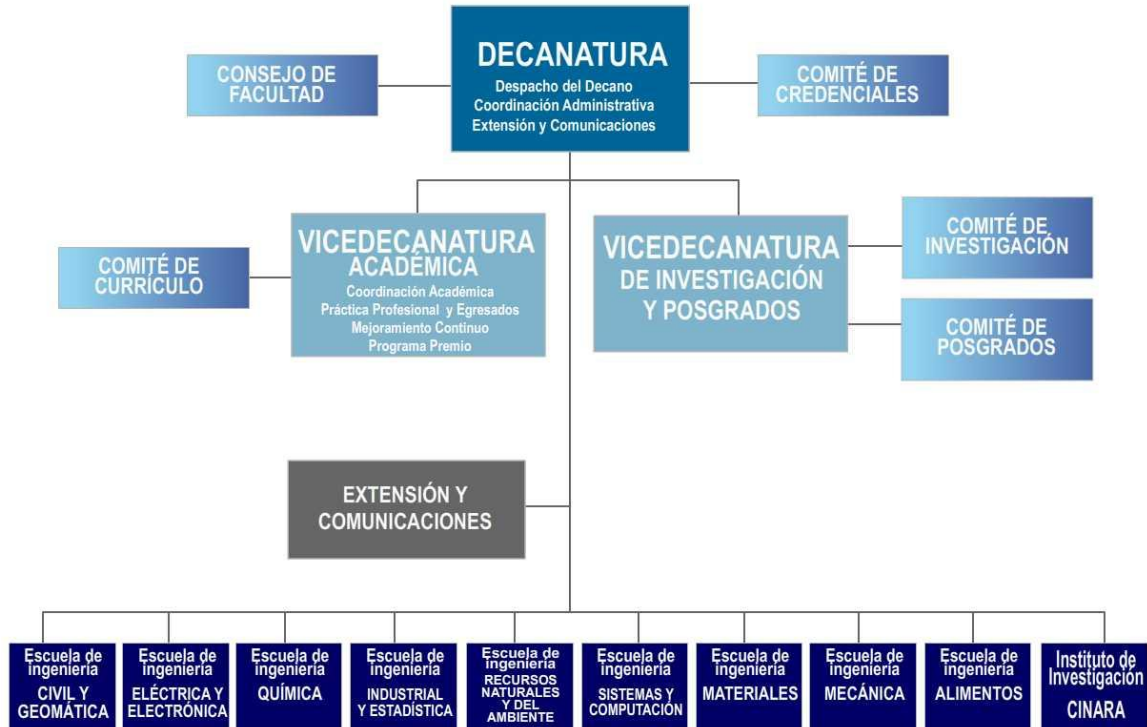
La Facultad de Ingeniería será un eje para el desarrollo del Valle del Cauca, en particular, y de las regiones del Suroccidente y del Pacífico colombiano, en general.

### **1.8.3 Visión**

La Facultad de Ingeniería será una institución a la vanguardia de la Educación Superior Tecnológica de nivel internacional, con un alto reconocimiento regional, nacional e internacional, que responde a las necesidades de formación de la región y contribuye al desarrollo sostenible a través de sus egresados, sus investigaciones y programas de extensión.

Será una Facultad comprometida, con alto contenido social y responsabilidad ética frente al capital humano, los recursos del ambiente y los generadores de riqueza y bienestar para la sociedad.

## 1.8.4 Organigrama



Fuente: <http://ingenieria.univalle.edu.co/organigrama.php>, s.f.

## 1.9. Facultad de Salud

### 1.9.1 Historia

En 1945 fue creada la Universidad del Valle, ese mismo año se da la creación del programa académico de Enfermería. De acuerdo a Ordoñez (2007, p. 46):

...en el debate público que precedió la creación de la Escuela de Medicina, el Rector cuestionó el escepticismo, reclamó el apoyo del Gobierno, de los Medios de Comunicación, de la opinión pública, de los empresarios y esbozó elementos de la formación integral en sus apreciaciones sobre la preparación de los médicos. En 1948, por invitación del gobierno nacional, llegó a Cali la Misión Humpreys, compuesta por prestigiosos médicos de diversos países, con el objetivo de hacer un análisis sobre el estado de la profesión y de los hospitales en el país. Después de visitar las escuelas de Medicina, en varias ciudades y sus respectivos hospitales, rindió un informe desolador sobre el estado de la enseñanza, la deficiente preparación de los médicos, la mala calidad de la atención de los hospitales y concluyó que era necesario fundar una o dos nuevas facultades con capacidad de emprender una reforma dirigida a superar los aspectos negativos identificados.

En 1950 es expedido el Decreto No. 641 que le da viabilidad a la creación de la Facultad de Medicina. En 1951 se da la apertura de la Facultad de Medicina, cincuenta médicos inician su formación en el Antiguo Claustro de Santa Librada de la mano de cinco docentes. En 1956 se inaugura el Hospital Departamental Universitario "Evaristo García". Para el año 1957 se abre la Escuela para Técnicas de Laboratorio Médico. En 1958 se abre la "Unidad Piloto Preventivo-Asistencial y de Educación Médico-Sanitaria de Candelaria-Valle". 1959 da paso a la creación de la Asociación Colombiana de Facultades de Medicina, ASCOFAME. En 1962 se obtiene la vinculación al centro de Salud El Guabal. En 1963 los programas de salud se extienden a la Costa Pacífica. En 1967 se da la creación de la Escuela de Técnicas en Fisioterapia. En 1969 se crea la División de Salud. En 1970 se consolida la creación del Departamento de Estomatología y en 1971 la sección de Terapia del Lenguaje en el Departamento de Medicina Física y Rehabilitación. En 1982 se crea el programa académico de Fonoaudiología, en 1986 se aprueba el plan de estudios de Terapia Ocupacional. Para 1990 se abre el departamento de Laboratorio Clínico, en 1992 la Facultad empieza su proceso de revisión curricular apoyado por el proyecto UNI. Durante 1993 la Facultad de Salud se organiza en siete Escuelas, en 1997 se logra que el Instituto de investigación y desarrollo en prevención de violencia y promoción de la convivencia social (CISALVA) sea asignado como colaborador de la OPS/OMS para América Latina y el Caribe.

En 1998 se inicia el proceso de Autoevaluación y Acreditación de la Facultad de Salud. En 1999, la Facultad realiza el I Simposio de Investigaciones, también se inicia el proyecto Fortalecimiento al proceso de Reforma Curricular, apoyado por la Fundación W. K. Kellogg. En el año 2000 se realiza el Primer Seminario-Taller sobre Comunicación y Salud, y el II Simposio de Investigaciones. En 2001 los programas de Medicina y Odontología son acreditados por el Ministerio de Educación por cinco años. y se realizó el III Simposio de Investigaciones.

En 2002 los programas de Enfermería, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional y Bacteriología son acreditados por el Ministerio de Educación Nacional, además se realizó el IV Simposio de investigación.

En 2003 la Escuela de Medicina inicia el proceso de autoevaluación de sus 23 programas de

postgrado, se realiza el Seminario "La Universidad frente a los desastres y el desplazamiento forzoso". En este año se realiza la quinta versión del Simposio de Investigaciones. En 2004 dados los excelentes resultados de los Exámenes de Calidad de la Educación Superior realizados por el ICFES, se situó a la Facultad de Salud en los primeros lugares en sus diferentes áreas, demostrando una vez más la calidad de los programas de salud que allí se imparten. La Facultad recibe las condecoraciones “Medalla Cívica Santiago de Cali Categoría Honor al Mérito” por la Alcaldía de Cali, y la “Medalla Santiago de Cali – Grado Cruz de Oro” por el Concejo de Cali, por su excelencia académica. Se realiza el VI Simposio de Investigaciones. Durante el 2005: La Escuela de Enfermería cumple 60 años de creación, al igual que la Universidad y el departamento de Pediatría celebra sus 50 años.

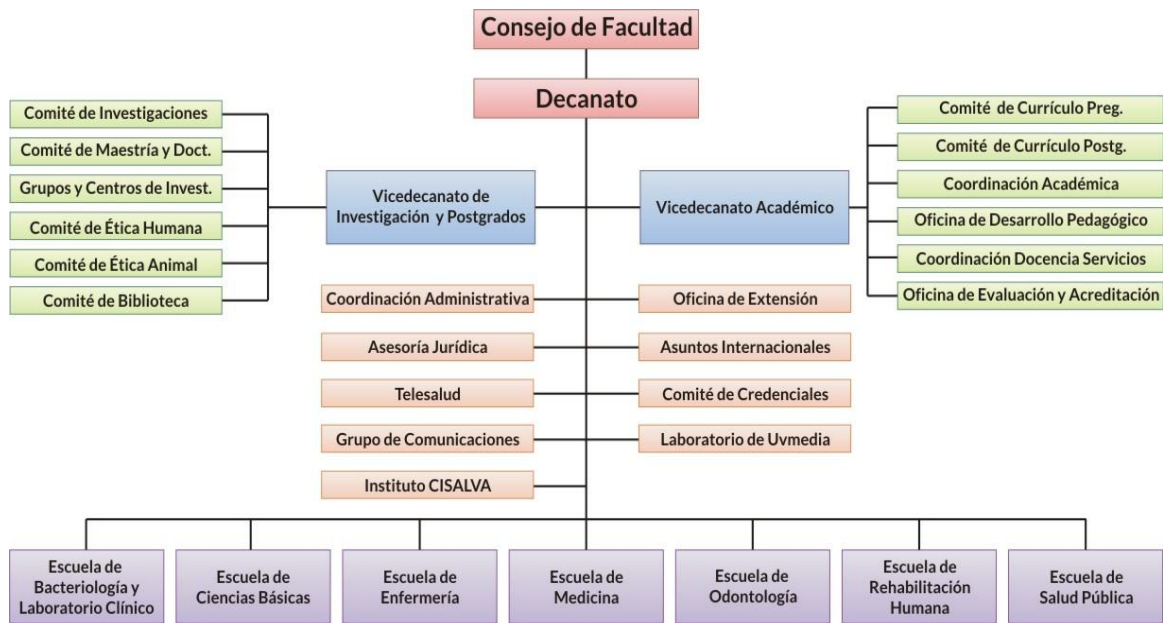
### **1.9.2 Misión**

La Facultad de Salud de la Universidad del Valle contribuye a la construcción y consolidación de una sociedad justa, democrática y saludable, a través de una educación integral en salud, centrada en lo humano, basada en estrategias adecuadas de enseñanza, la investigación, la generación y difusión del conocimiento, con integridad, convergencia, inclusión y pertinencia, que aporte al desarrollo social y sostenible del país.

### **1.9.3 Visión**

Para el año 2030 la Facultad de Salud de la Universidad del Valle liderará procesos de transformación social desde la salud en la región y el país, será modelo internacional en educación superior y de innovación en la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación de la salud, rehabilitación y equiparación de oportunidades para las personas. Se encontrará entre las diez primeras facultades de salud de Latinoamérica, con reconocimiento por su enfoque transdisciplinario, su responsabilidad social y ambiental.

## 1.9.4 Organigrama



Fuente:

[http://salud.univalle.edu.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=26&categoria=%BFQuienes%20Somos?&seccion=Organigrama](http://salud.univalle.edu.co/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=26&categoria=%BFQuienes%20Somos?&seccion=Organigrama), s.f.

## ANEXO 2. RESULTADOS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

### 1. HISTORIA

#### 1.1. Historia

A continuación se presenta la manera como se configura la variable respecto al estándar en las dependencias incluidas en el estudio:

**1.1.1 Administración Central.** Teniendo en cuenta que en Administración Central se ubican físicamente la gran mayoría de las dependencias de línea directiva como: Rectoría, Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría Académica, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, entre otras, se evidencia el comportamiento atípico de la variable, es así como uno de los actores consultados muestra un alto conocimiento asociado a la visión de gestión de procesos de la institución, como se ilustra a continuación:

“...ya básicamente el 2006 más o menos que veníamos así...salió el modelo metodológico del sistema de gestión de calidad, ese salió en el 2008, el acta de aprobación, una matriz de cruce de articulación de los elementos, sacamos una cantidad de resultados y empezamos a trabajar con ese tema; se conformaron equipos de mejoramiento, esos equipos, eh... eran básicamente para trabajar... entonces estaba contando de la complejidad del proceso, como habíamos arrancado, eh... cuando llego la norma de NTCGP 1000 entonces decimos “listo la asumimos” y articulamos todo. Ya con el modelo MECI el Consejo Superior nos había dado un aval, entonces sacamos una resolución de Rectoría, donde el Rector creaba el Sistema de Gestión de Calidad y empezamos una etapa muy de documentación de procedimientos, de definir ya la norma que era lo que nos pedía. En el 2010 nos dimos cuenta que el Ministerio de Educación Nacional estaba acompañando a las Instituciones que quisiesen voluntariamente...”. (EP7)

“...Entonces lo hicimos 2008... en el 2008 alcanzamos un cumplimiento del 93%, no habíamos trabajado todavía en la norma de calidad, realmente nosotros nos damos muy poco cuenta a veces de que salen normativas cuando “no, es que esta normatividad le aplica a ustedes como universidad” y nosotros “no, pero es que eso es lo mismo hagámosle”, entonces ya veníamos trabajando con eso, de hecho le estábamos apostando era como a un premio Colombiano de la Calidad en su momento, entonces llega la norma de la NTC-GP 1000 donde nos... el Consejo Superior decide “bueno, si ustedes ya están trabajando en el MECI, trabajemos en Calidad o la Norma Técnica de la Gestión...”. (EP7)

Debido que uno de los aportes de la historia, es generar el material básico para conocer las decisiones y estrategias de la empresa (Zapata y Rodríguez, 2008) en relación al estándar, es clara la manera como a través de uno de los entrevistados se identifica el proceso que ha conllevado el enfoque asociado a la NTC ISO 9001:2008, junto con la línea establecida por las directivas para su desarrollo en la Universidad del Valle.

De otro lado, cuando las personas consultadas no han participado desde el inicio del proceso, se aprecia un nivel menor de conocimiento sobre la historia de la implementación del estándar, la siguiente afirmación así lo evidencia:

“...La verdad es que desde mi facultad yo solamente sabía que había un comité encargado de calidad se le apoyaba en lo que fuera, alguna vez yo como directora de programa fui auditada por el... el programa por... pues para tener el... era una auditoria previa no fue la auditoria de ICONTEC ni nada sino una auditoría interna que es como para preparar o que uno conozca un poco del proceso, a mí me toco como directora del programa atenderlos, entonces más o menos también me enteré un poco ya como de lo que ellos buscaban, del objetivo, etc., etc...”. (EP6)

**1.1.2 Facultad de Artes Integradas.** La historia de la certificación de calidad en la Universidad del Valle, y en específico en la Facultad de Artes Integradas evidencia conocimiento y experiencia en su desarrollo, no obstante no presenta referencia a los acontecimientos históricos asociados al estándar, de hecho resalta su trabajo en relación a la acreditación. El siguiente es un ejemplo:

“Bueno, nosotros en los cargos que he ocupado me ha tocado eh... digamos todo lo que tiene que ver con acreditación, todo lo que tiene que ver con proceso de calidad, con seguimiento a los procesos, con acompañamiento en los procesos, ... yo creo que desde que empezamos con la cultura de calidad en la universidad así haya habido rechazo al principio, que uno entiende ¿cierto?, de todas maneras es mucho lo que hemos logrado organizar...En ese sentido yo creo que ha sido muy positivo”. (EP5)

**1.1.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** En el caso de la Facultad de Ciencias de la Administración, por una parte se evidencia un nivel adecuado de conocimiento sobre la historia de la visión desde gestión de procesos en la IES, como se muestra en el siguiente ejemplo:

“Bueno, la universidad en... en el año 2002 hizo una reestructuración hacia el enfoque de procesos...Y entonces allí con base en esa reforma, que ya se habló pues de procesos ¿cierto? y se hizo un cambio bastante grande, yo quería mucho más ¿cierto? pero de todas maneras el cambio fue grande y bastante beneficioso para la universidad, una reestructuración bien importante de todo la universidad, entonces ya se crea la unidad de calidad acá en la universidad, se crea aquí lo que está manejando Claudia Muñoz, Claudia trabajo ese tiempo era... me parece que estudiante o estaba recién graduada de ingeniería, Claudia Muñoz, ella trabajó en el proceso de reestructuración y después que se acabó ese proceso a ella la vincularon acá en la Universidad para trabajar directamente en Calidad...”. (EP19)

De otro lado, otro entrevistado está familiarizado con el tema pero no reconoce fechas exactas, la siguiente alusión permite mostrar tal resultado:

“Bueno, el proceso de certificación de la universidad ya lleva muchos años, ¡uy! Lleva muchos años, lo que pasa es que ahorita preguntando por fechas exactas pues yo no las tengo, pero yo te aseguro que eso debió

haber empezado hace... no sé, 10 años de manera institucional, y luego que arrancan ellos, inclusive se crea pues la oficina de Calidad en la unidad de Planeación adscrita a Rectoría, desde esa oficina se inicia eh... que yo recuerde toda la parte de... de gestión por procesos ¿no cierto?, eh... los aspectos misionales hasta los aspectos de apoyo, y luego de esa fase se inicia el trabajo de socialización a nivel de toda la universidad por facultades...”. (EP4)

**1.1.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** La categoría en la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas da cuenta de un buen nivel de conocimiento sobre la historia del enfoque de procesos en la dependencia, como lo evidencian las siguientes afirmaciones:

“Yo no me acuerdo...desde el 2009 para acá hemos tenido que ver con el proceso, gradualmente de manera... que aumenta, es decir, cada año tenemos más procesos y más... y más acciones sobre eh... lo que es calidad y sobre la implantación de un sistema de calidad. Ósea un año hicimos unas cositas por ahí, hacíamos un plan y al año siguiente hicimos un comité pero ahora ya tenemos muchos procesos organizados por calidad”. (EP3)

“El comité apenas empezó a funcionar en el 2010... 2010, 2011. Entonces solo era... ¡eh!, lo habían puesto en cabeza del coordinador administrativo...cuando inició todo el proceso del área de calidad después de Siglo XXI en la Universidad, fuimos la primera unidad, que empezó como con un proyecto piloto, pues para empezar a implementar procesos conjuntos, entonces, con el jefe de presupuesto llevamos a cabo todo el proceso del sistema de información descentralizada presupuestal interfinanzas, ¡eh!, de la mano de planeación. Entonces ahí se le levantaron procesos, procedimientos y el sistema en este momento es de los primeros que inició, como dicen “con todas las de la ley” ¿No?... Juicios con reuniones, con capacitación, o sea, yo creo que de la Universidad fue el piloto y salió muy bien...”. (EP11)

**1.1.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** El actor consultado en la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas no conoce el proceso histórico en torno a la certificación, ni en la Facultad, como lo evidencia el siguiente ejemplo:

“Pues en la Universidad no sabría decirte realmente, pues uno como profesor yo diría que conoce estas cosas cuando tiene cargos administrativos, de otra manera su... pues la labor o la actividad de uno está centrada en la docencia y en la investigación, yo los términos exactos no los sé...o sea, me parece que lo importante es hacer el proceso en sí...”. (EP1)

Por otro parte, el cargo de nivel administrativo como ocurre en otras dependencias, se evidencia que existe un nivel adecuado de conocimiento sobre la certificación de calidad y la gestión de procesos, en tal sentido se relaciona lo siguiente:

“Estamos en ese proceso prácticamente, desde el 2010 2011, hemos tratado de irnos enmarcando a que se vayan metiendo a seguir como un lineamiento de proceso como tal como lo lleva la universidad, porque aquí se daba mucha repetición de funciones, el documento que lo hacían en un lugar lo estaban haciendo en otro...”. (EP9)



“Desde el 2010 al 2011 se ha venido articulando con planeación, y se han venido haciendo planes de acción, plan de riesgo que anteriormente no se hacía en esta facultad ya eso está por lo menos, falta todavía que la gente este mas metida en eso, todavía se hacen pero como que los hacen una o dos personas pero de resto se van... hay que estarlos empujando”. (EP9)

**1.1.6 Facultad de Humanidades.** La categoría historia para la Facultad de Humanidades se evidencia que frente a la gestión de procesos hay desconocimiento por parte de un actor, como se constata con la siguiente afirmación:

“No, acá no hemos tenido experiencia con eso...”. (EP23)

De otro lado, otro participante de la consulta reconoce con claridad el inicio de la articulación a las directrices de la OPDI respecto al estándar. El siguiente ejemplo ilustra el hallazgo:

“Pues a ver, nosotros llevamos trabajando con el GICUV como 6 años en lo que te digo nos dividimos en distintos comités y yo trabajo en lo que tiene que ver en la parte financiera administrativa”. (EP9)

El comportamiento frente a esta categoría en la línea directiva es difícil de establecer, debido a que por las limitaciones de la investigación no se logró indagar a actores de ese nivel, sin embargo, como se ha evidenciado en otras dependencias, las personas en cargos de nivel administrativo, tienen un claro conocimiento sobre el tema, en tanto los lineamientos de la norma están asociados a la gestión organizacional.

**1.1.7 Facultad de Ingeniería.** Se identifica poca claridad en relación al inicio del proceso, como lo evidencia la siguiente afirmación:

“No, pues se hizo todo el proceso que adelantó planeación a través de la Oficina de Calidad, o sea, se participó en todo ese proceso que ellos diseñaron... No, no, no...No recuerdo, pues desde cuando comenzaron en todo el proceso...” (EP2)

No obstante, la consulta a una persona en el nivel administrativo evidencia que es claro el conocimiento sobre el origen e historia asociado a la inserción y desarrollo respecto al estándar:

“...cuando llega lo de la Acreditación como Institucional de Alta Calidad, luego en el 2010 la ISO 9001 o la GP 1000... entonces ya había yo creo que en la mente de todos a nivel general, muchas cosas de calidad, así no se les dijera que estaban certificados por calidad ni nada. La facultad como le digo es muy abierta en la asimilación de esos procesos y ver como se avanza, como se colabora a las instancias de la administración central. ¡Eh! Se integró un comité de calidad, de... yo creo que... es que no recuerdo, de pronto desde el 2010 ¿sería?, ¿de pronto en el mismo 2010, o en el 2011? No, creo que en el 2010, con integrantes de las diferentes unidades académicas...” (EP10)

**1.1.8 Facultad de Salud.** La categoría se comporta de manera similar en torno al nivel directivo y/o docente, así se puede constatar con la siguiente frase:

“...porque nosotros tenemos un comité de calidad ¿Si sabias?” y yo “No, ni idea”, “¿y si sabes que nosotros tenemos un plan de mejoramiento en la parte de calidad y que tenemos que cumplir con el MECI y tenemos que cumplir con el...?” Bueno... empezó a hablar todo, yo le dije “no... pues es que la verdad, como poco se divulgaba esto de calidad en la Facultad, como docente rasa, no sé nada de esto. Pero con todo lo que usted me está diciendo me quedo aterrada y eso debería haber mayor divulgación porque los docentes no tenemos idea, de lo que se está haciendo en calidad en la facultad”. Entonces fue allí donde ella me ofreció... me dijo “es que tenemos un problema, tenemos un plan de trabajo atrasado, yo no le garantizo que vaya a quedar usted...” (EP22)

## **1.2. Evolución de estrategias y estructuras**

A continuación se establece la manera en que la subcategoría se comporta en cada Facultad o Dependencia:

**1.2.1 Administración Central.** La dependencia ha determinado claridad en consonancia con la certificación de calidad asociada a la visión desde gestión de procesos (NTCGP 1000 y NTC ISO 9001:2008):

“Rediseños Organizacionales: En la NTCGP:1000 y el MECI se plantea el Modelo de Operación por procesos, lo cual necesariamente mueve las organizaciones hacia una nueva estructura, modificando su cultura en torno al trabajo por equipos, con capacidad de transformarse y adaptarse respondiendo oportunamente a las necesidades de la comunidad universitaria...” (EP27)

“ARTÍCULO 10°.- COMITÉ MECI - CALIDAD. Para armonizar el funcionamiento y los propósitos del Modelo Estándar de Control Interno - MECI- y la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública – NTCGP1000 -, se conformará el Comité MECI - CALIDAD. El Equipo MECI CALIDAD tendrá bajo su responsabilidad adelantar los procesos de diseño, apoyo y coordinación con las diferentes dependencias organizacionales de la Institución, para lograr una óptima implementación del MECI 1000:2005 y la NTCGP1000...” (EP28)

**1.2.2 Facultad de Artes Integradas.** La evolución de las estrategias y estructuras se ha desarrollado en consonancia con la gestión de procesos en la Universidad, específicamente en esta dependencia se ejemplifica con la siguiente afirmación:

“El comité de calidad no está funcionando actualmente, el proceso ha estado detenido...”. (EP12)

La afirmación ilustra una situación donde no parece existir mayor nivel de liderazgo de la Decanatura de Facultad (que recientemente había finalizado periodo) para el proceso de

certificación, aún cuando el papel de la jefatura de la Facultad debió estar caracterizado para establecer los lineamientos de respuesta a los requerimientos, garantizando el avance en el proceso, seguimiento y evaluación. El anterior ejemplo evidencia, que en la Facultad de Artes Integradas no se ha dado mayor direccionamiento sobre la gestión de procesos, se entiende entonces que el avance logrado en la Facultad ha estado basado en las directrices de la OPDI.

**1.2.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** La categoría en la dependencia da cuenta de la poca efectividad de la estructura conformada en torno al Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad, básicamente los avances y resultados han sido interiorizados por el personal administrativo, pero en el cuerpo docente las dificultades han sido muy grandes, como se advierte en la siguiente expresión:

“...si hay un grupo personas, se les ha dicho mire de arriba nos obliga a que tenemos que tener esto, entonces lo nombro o lo nombro o no, pero el nombramiento es de papel y no pues tampoco le voy a quitar a.... y a su grupo alguna... ¿Cómo se llama? Reconocimiento, claro que ellos... ellos han... han hecho cosas, pero estoy hablando de personal administrativo y no estoy hablando de docentes...”. (EP4)

Debido a la obligatoriedad del cumplimiento en los lineamientos nacionales e internacionales en calidad, la estrategia adoptada por la institución educativa ha girado en torno a esta dinámica, sin embargo, en el caso de la Facultad de Ciencias de la Administración, es poco evidente la real interiorización de la gestión de procesos, su impacto y aporte en el cumplimiento de la misión de la Facultad.

**1.2.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** La incidencia del proceso de certificación en la Facultad, ha sido evidente mediante la conformación de un comité de calidad que se ha fortalecido con el apoyo de una persona en comunicaciones, como lo describen los entrevistados:

“...entonces nosotros hacemos el plan de riesgo, “hay que formar un comité de calidad” entonces nosotros nombramos comité de calidad...”. (EP3)

“...No, nosotros... lo que pasa es que ese tipo de estructuras, ese tipo de estructuras son... son muy fijas en la universidad, ósea todas somos iguales, pero por ejemplo este caso donde más ha incidido es en reconocer la importancia de una persona en comunicaciones, que nunca tuvimos...”. (EP3)

En concreto, se puede decir que en la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas su personal tiene una actitud positiva en torno al proceso, reflejando el interés existente desde la línea directiva en consolidar el ejercicio, por lo tanto se realizan todas las actividades necesarias para cumplir con

los objetivos.

**1.2.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** La dependencia ha conformado un comité de calidad para responder a los requerimientos de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle, como se evidencia a continuación:

“El principal aporte... es como seguir esos lineamientos que ellos nos mandan ese y el nuevo compromiso que te decía, aquí los cambios se han venido dando... empezando que aquí a raíz de la certificación y todo eso conformamos un comité de calidad aquí en la facultad, tenemos un monitor que nos ayuda mucho entonces empezamos a levantar instructivos de trabajo, a mirar que formatos teníamos, cuales podíamos eliminar, cuales podíamos tener adicionales a los que habían, o sea todo eso se empezó como a hacer partir de estar preparado en el momento en que vinieran a hacer una nueva evaluación”. (EP9)

El entorno actual exige a las instituciones educativas, acceder a certificaciones de calidad que garanticen el cumplimiento de parámetros nacionales e internacionales, este ejercicio requiere de unas prácticas particulares que se han estado adecuando a través del liderazgo del Área de Calidad y Mejoramiento de la Oficina de Planeación (Administración Central).

**1.2.6 Facultad de Humanidades.** Se evidencia la participación en los comités asociados al enfoque de procesos, en actividades direccionadas desde la OPDI. Sin embargo, a raíz del proyecto Siglo XXI que generó una reforma administrativa en la Universidad del Valle, que redujo la planta de empleos, unido a los procesos de calidad, desde el punto de vista de las personas consultadas mediante entrevista en profundidad, se ha aumentado el trabajo generando malestar entre los funcionarios que desempeñan cargos de índole administrativo. Los siguientes son ejemplos de la conclusión anterior:

“...la coordinación administrativa tiene la misma gente desde que fue creada la coordinación administrativa, y eso que inclusive éramos más que fue cuando el famoso siglo 21, que quitó un poco de gente de la parte administrativa creyendo tales que la Universidad no iba a crecer, que la Universidad se iba a quedar estática entonces funcionar una coordinación administrativa con dos personas era lo mismo porque al técnico lo único que le faltó fue que se amarrara la escobita a la cintura para que mientras fuera pasando, fuera barriendo y trapeando...” (EP13)

“...Toda la parte de certificación de la universidad la lidera la oficina de planeación, se han conformado distintos comités de los cuales yo hago parte de 2 y recientemente hice parte de uno del plan anticorrupción que ya salió la reglamentación, pero hago parte del comité financiero en la parte de certificación y hago parte también del comité de desarrollo que también esta engranado allí en todo lo que es la certificación...” (EP13)

**1.2.7 Facultad de Ingeniería.** La Facultad de Ingeniería, presenta claridad en torno a la existencia de un comité de calidad que responde y hace seguimiento a las actividades relacionadas con la certificación, no obstante, el actor consultado señala la sobrecarga de trabajo y la poca incidencia real del comité en las decisiones, como lo presenta la siguiente respuesta:

“...¡Eh! Se integró un comité de calidad, de... yo creo que... es que no recuerdo, de pronto desde el 2010 ¿sería?, ¿de pronto en el mismo 2010, o en el 2011? No, creo que en el 2010, con integrantes de las diferentes unidades académicas...Entonces, pues tenemos mucho contacto con la Oficina de Planeación y siempre dispuestos a hacer las tareas, en estos momentos, como le comento lo del comité de calidad está un poquito, o sea, se pararon reuniones y todo eso, porque se está haciendo como una dinámica diferente a través del monitor que nos asignan, entonces seguimos nosotros con unas tareas desde acá de Decanatura y Videcanaturas, se informan los consejos de facultad, pero el comité de Calidad como tal está un poco... un poco quieto, se siguen haciendo las tareas, pero como enfocados en las áreas o en las oficinas que tienen responder por esos procesos, porque se nos estaban agrandando...se nos estaban como agrandando más cosas como el comité no tiene como poder decisorio en muchas cosas...” (EP10)

“A ver, del GICUV en general yo creo que... que desde Planeación han hecho, o sea, cosas muy grandes ¿sí?, que lastimosamente hay veces no le podemos seguir el ritmo en las facultades porque no tenemos la infraestructura para ello. Sería conveniente, pienso yo, que existiera una oficina de calidad en cada facultad, ¿sí?, así como hay el enlace desde lo académico, por decir, la Vicerrectoría Académica y acá tenemos una Vicedecanatura Académica, allá una Vicerrectoría de Investigaciones, acá una Vicedecanatura de investigaciones, que hubiera algo que nos enlazara con la oficina de Planeación en cuanto a los procesos de calidad...” (EP10)

En general, en la Facultad de Ingeniería se observa la necesidad de una mayor articulación con la Oficina de Planeación en torno a la certificación, pues su objetivo es lograr estar a la par con los avances obtenidos en Administración Central, esto ha incidido para que el actual personal manifieste la sobrecarga de trabajo en torno a las actividades relacionadas con la certificación de calidad.

**1.2.8 Facultad de Salud.** La Facultad de Salud ha respondido a los lineamientos institucionales con la conformación un comité de calidad, liderada por una Decanatura como se evidencia en la siguiente afirmación:

“Eso fue bajo una decanatura en donde el señor decano murió, el Doctor Montes, él organizó el comité de calidad, lo estructuró como resolución de facultad y allí incorporó una serie de personas... ¡eh!, de personas no, de cargos en ese comité...” (EP22)

En consonancia con lo planteado por el actor (EP22), es evidente que se presentan atrasos en cuanto al cumplimiento del trabajo operativo que se exige para cumplir con los requisitos que

exige la norma NTC ISO 9001:2008, la siguiente afirmación permite ilustrarlo:

“En sus cargos y sus funciones, entonces el comité es como decisorio, luego se necesita... el comité de calidad que hay ahorita formalizado es un comité decisorio, un comité de coordinación, pero se necesita un personal operativo y fuerte, fuerte porque claro, cuando ya estos vieron esta cosa, todos empezaron a demandar y todos quieren meterse y montarse en el carro, pero están muy atrasados...” (EP22)

| <b>Subcategoría</b>                           | <b>Conclusión parcial</b>   |
|---|---|
| <b>Evolución de estrategias y estructuras</b> | <p>Se evidencia que en un entorno que exige estándares de calidad de alto nivel, donde la Universidad es evaluada en torno a su calidad en diferentes sentidos (organizacional y académica), la tendencia es que las dependencias responden a los lineamientos institucionales mediante la conformación de comités de calidad en cada Facultad, encargados de apoyar el proceso para articularse con las directrices de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Sin embargo, esto no ha implicado la modificación del organigrama.</p> <p>Como lo señaló Chandler (1972), la estrategia prima sobre la estructura, en consonancia con dicho planteamiento la Universidad ha desarrollado la gestión de procesos, donde se muestra el efecto del estándar en las actividades de la Universidad. No obstante, como lo señalan algunos actores consultados, el funcionamiento de los comités está circunscrito a la disposición del personal junto con condiciones laborales y culturales particulares de la IES.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2. PROYECTO INSTITUCIONAL<sup>29</sup>

### 2.1. Principios

La Universidad del Valle señala los siguientes principios y valores:

- El respeto y la prevalencia del interés colectivo sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades.
- La libertad en la enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ámbito de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la promoción de la crítica y el debate públicos.
- La integralidad en la formación, entendida como equilibrio entre los aspectos científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de aprendizaje.

<sup>29</sup> Se ajusta el concepto original “proyecto de empresa” a proyecto institucional, de acuerdo al contexto de la organización objeto del estudio.

- El compromiso con la paz, la democracia, la defensa del interés público, el ejercicio de los derechos humanos, la promoción de los deberes civiles y el desarrollo de la civilidad.

La variable se comporta así en las dependencias objeto de análisis:

**2.1.1 Administración Central.** Uno de los actores entrevistados en la dependencia argumenta que los principios promulgados, no son necesariamente los que tiene la Universidad, sin embargo, si reconoce el sentido de pertenencia como uno de los principios que caracteriza a la IES objeto de estudio, que de alguna manera incide en el desarrollo del enfoque de procesos en la Universidad como se evidencia a continuación:

“Eh... hay una defensa de la ética, ¿no? donde se dice, eh... estos son mis principios y mis valores éticos y mi honestidad y todo el cuento pero a veces se quedan muy en el pergamino, pero que realmente que uno los vea en la dinámica o que uno diga tal cosa, no. No, la... la cultura en la Universidad está muy arraigada, ¿Cuál es un valor o un principio que se...? El compromiso, en la Uni... aquí las personas cada que hacemos encuestas de clima organizacional o de percepción de la... de la política de calidad, hace referencia es a... a que la gente quiere mucho la universidad, es un sentido de pertenencia, pertinencia pues y la universidad es... de pertenencia... es mía y yo la quiero y así yo la ataque y diga que aquí esto es terrible, es mi universidad, es un sentido grande que lo vemos que se refleja, critican muchos los espacios y todo el cuento, pero digamos que uno podría reconocer eso, la... el valor de la... de la... de la igualdad, ósea como de considerar que todos somos iguales, el respeto por el otro, eh... la diversidad, son valores que se reconocen mucho en la universidad, aunque tú no digas “¡ah! Es que aquí el papel lo está diciendo”, no, pero se ve”. (EP7)

**2.1.2 Facultad de Artes Integradas.** La capacidad crítica y de reflexión como principios promulgados por la Universidad, han incidido notablemente en el caso de la Facultad de Artes Integradas, como se evidencia en el siguiente ejemplo:

“Primero es como el sentido de... de pertenencia y la responsabilidad, yo creo que la facultad de artes es muy consciente de la responsabilidad social, nuestra facultad es una facultad bastante compleja eh...”. (EP5)

“Ahora se me ocurre hacerte un comentario que tenemos siempre desde la perspectiva de lo académico una preocupación y es que en el afán de la universidad de resolver todo lo más eficientemente posible, entonces la implementación de procedimientos, la implementación de formatos que intentan hacer muy eficiente el trabajo también agobian, agobian y generan una percepción de que es mucho más importante o es igual de importante a que todo lo administrativo este bien a que lo académico está bien. Y eso a veces lo hace que supeditan lo académico a lo administrativo, entonces eso empieza a ser muy difícil...” (EP20)

**2.1.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** Uno de los actores entrevistados en esta Facultad evidencia que esos principios y valores que distinguen a la Universidad, son en sí mismos los que han dificultado el desarrollo de la visión de procesos en la Facultad y en general

en la Universidad, al menos dentro del estamento docente:

“...los que más se han vinculado a los procesos de calidad son los empleados, los trabajadores, los cargos administrativos, de alguna manera ellos están ligados a los procesos de apoyo y en esa parte de procesos de apoyo y en esa parte de procesos de apoyo ellos han avanzado bastante. Eh... los profesores digamos por su quehacer y todas estas cosas ellos escuchan, conocen, han leído, pero... pero no se les ve participando en una forma activa, es más si las representaciones profesoriales son muy sensibles a cualquier instrumento que permita medir algunos aspectos que se necesitan para, para diagnosticar y operar en mejoramiento, entonces en ese sentido los profesores son digamos siempre hemos sido los más difíciles cuando hay cambios, nosotros somos muy ortodoxos, muy conservadores y en ese sentido cuando los... cuando entramos al mejoramiento continuo y todas estas cosas, eh... el mismo profesor siente opone distancia al proceso...” (EP4)

La dependencia se destaca (de acuerdo al actor entrevistado), por principios que propician el establecimiento de procesos asociados a la calidad, el siguiente es un ejemplo:

“Yo creo que... la Universidad del Valle, creo que casi todas las universidades públicas de Colombia tienen una serie de principios y valores que facilitan mucho el cumplimiento de todas estas normas que se han establecido alrededor de la calidad en particular lo de la ISO 9000, nosotros...” (EP19)

**2.1.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** La Facultad de Ciencias denota como en otras dependencias descritas anteriormente, la alineación entre los principios de la institución educativa y los objetivos que persigue la calidad. La siguiente es una expresión que aporta en ese sentido:

“No, yo creo que si, ósea... no cumplir con los parámetros establecidos no, no, esa no es la idea, eh... se llega secundariamente a la Calidad porque los principios están buscando mejorar ¿cierto?, mejorar, hacer mejor las cosas, obligatoriamente cuando se trata de hacer eso se llega a los objetivos, ¿Por qué los objetivos de calidad cuáles son?: hacer mejor las cosas, ¿cierto?, implementar un sistema que sea mejor. Entonces, indirectamente uno llega a lo mismo, llega por... por otro camino llega a lograr... con el esfuerzo que se hace, eh... se logre imponer eh... se logre un nivel de calidad, ahora, todas las prácticas de calidad evidentemente que ayudan a eso, pero la gente no tiene todavía tan claro que eso es para eso, y que se llega a eso, entonces mucha gente lo va haciendo porque nos obligan”. (EP3)

No obstante, el actor (EP3) también manifiesta que el personal no reconoce con claridad la contribución de los procesos, a su labor o al logro de los objetivos de la institución educativa.

**2.1.5 Facultad de Humanidades.** En consonancia con los principios institucionales, la Facultad se destaca por su capacidad de análisis crítico frente a las diferentes situaciones y procesos que afronta la Universidad, como se ilustra con la siguiente afirmación:

“consideramos que la facultad crítica no es una facultad que no traga entero, una facultad que está a la caza



de mostrar cosas en la deficiencia de una facultad que está comprometida con lo que significa la universidad pública...Los salones usted puede verlos, las oficinas son un desastre, entonces la facultad si es una facultad crítica en ese sentido, hay una defensa acérrima de lo que significa la universidad pública y el sentimiento de la universidad estatal de la universidad pública...”. (EP23)

Frente a procesos como la certificación de calidad que se enfocan en el ámbito de la gestión administrativa de la institución, se hace evidente que no se ha alcanzado un nivel óptimo en tanto no existen todavía, condiciones de infraestructura física como lo exige la norma.

**2.1.6 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** La Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, denota que existe congruencia entre los objetivos de la certificación y los principios institucionales (al menos los escritos), debido a que se promulga la idea de “hacer las cosas bien” en todo sentido. Los siguientes son ejemplos:

“Pues tratamos de ser eficientes, de ser transparentes, de ser cumplidores de las normas, de ser ágiles también. Eficientes en el sentido de cumplirlas a tiempo también, no solamente cumplirlas bien, sino a tiempo”. (EP1)

“Pues o sea, lo que se dice aquí es que lo que necesitamos sacar es un economista integral, ¿sí o no?, o sea con conocimientos y habilidades en teoría económica ¿sí?, pero también comprometido con una sociedad más justa y libre. Creo que la articulación va en que digámoslo así, el currículo nuestro, tiende a ser muy flexible en cuestiones de electivas profesionales...”. (EP14)

**2.1.7 Facultad de Ingeniería.** En la Facultad de Ingeniería se identifica (según el actor entrevistado), la congruencia con los principios institucionales, en tal sentido expresa lo siguiente:

“...Pues es que los principios y el orden de la facultad son los de la Universidad...Son los mismos, es que no pueden ser independientes porque sí no seríamos territorios independientes, son los mismos de la Universidad...”. (EP2)

**2.1.8 Facultad de Salud.** Asociadas al principio de propender por la formación integral se presentan las siguientes afirmaciones:

“...entonces las profesoras decían, “hemos mejorado”, entonces los profesores empezaban “mejorado, ¿pero mejorado comparado con qué?, ¿con lo anterior que era lo peor de lo peor?” Entonces es eso, o sea se dejó caer mucho el sistema y ahorita levantarlo y lograr la confianza de los docentes es muy complicado... muy complicado...”. (EP22)

Las afirmaciones relacionadas, reflejan que en la Facultad se busca la formación integral y cuenta con una capacidad crítica frente a la gestión de procesos, la certificación en sí y su real alcance e

impacto en la misión de la Universidad.

| Subcategoría      | Conclusión parcial  |
|-------------------|---|
| <b>Principios</b> | <p>Los principios de la Universidad sin duda han permeado la gestión de procesos, pues para los actores consultados es notable su incidencia en la implantación del estándar, la capacidad crítica y analítica frente al estándar, se relaciona con las características propias que subyacen en la razón de ser de la Universidad Pública.</p> <p>De acuerdo a Bédar (1995, 2003) los principios son a la ontología, lo que los valores son a la axiología. Ontología es el arte y la ciencia del ser. El propósito de la ontología es adentrarse a examinar la naturaleza fundamental del ser en su totalidad. En tal sentido, en el mundo organizacional se constituyen en la base para la planificación estratégica, por este motivo la gestión de procesos ha generado resquemor entre una gran parte del estamento docente, pues su enfoque instrumental, se percibe incongruente con la razón de ser de la Universidad del Valle.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.2. Valores

La variable en relación a la gestión de procesos se desarrolla de la siguiente manera en la Universidad:

**2.2.1 Facultad de Ciencias de la Administración.** Los principios y valores institucionales han permeado el proceso de certificación de calidad, específicamente en esta dependencia pues la promoción de la crítica frente al mejoramiento organizacional que propende la NTC ISO 9001: 2008, ha conllevado a que durante su ejercicio se hayan presentado dificultades para su consolidación, como se evidencia en el siguiente ejemplo:

“Es que este campo de la cultura que esta soportado en principios y valores, en la universidad es supremamente complejo, porque no solamente al nivel de universidad sino al nivel de facultad inclusive a nivel departamento donde departamento es la unidad más pequeña, la célula más pequeña organizativa...porque la universidad por su autonomía y por el respeto que se tiene en relación a la diversidad de ideologías, es muy complejo construir, estoy hablando de profesores ¿no?...”. (EP4)

Por otra parte, aparece una afirmación que se opone al planteamiento antes presentado, así:

“Yo creo que... la Universidad del Valle, creo que casi todas las universidades públicas de Colombia tienen una serie de principios y valores que facilitan mucho el cumplimiento de todas estas normas que se han establecido alrededor de la calidad, en particular lo de la ISO 9000, nosotros eh...si miramos por ejemplo la parte de los principios de la ISO, la universidad ha venido trabajando durante los últimos años bastante en

ese sentido de que la persona que estaban aquí en la universidad entiendan lo que es el cliente, buscar la satisfacción del cliente, que estamos trabajando por procesos, que es lo que se obtiene en un proceso, cuales son los resultados de los procesos, ¿cierto?, como tener buenas relaciones con los proveedores, la importancia de trabajar con datos con hechos concretos, ósea que en eso se ha hecho una labor bien importante, yo creo que por parte de la Oficina de Planeación de acá de la universidad”. (EP19)

**2.2.2 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** En congruencia con lo planteado, la siguiente afirmación señala cómo los valores individuales, confluyen con los establecidos por la institución objeto de estudio, para responder en consonancia a requerimientos de la Universidad en relación con la certificación:

“Bueno, eh... la mayoría de las personas aquí tienen sus propios valores, lo que pasa es que el sistema de la Universidad permite que los valores de uno se aproximen son a los valores de la Universidad, eh... el hecho que la Universidad uno trabaje para uno, el hecho que usted produzca... eh... intelectualmente, significa que usted mejora, eso automáticamente dirige a la gente para allá, entonces si la Universidad se impone “vamos a mejorar investigación” todo el mundo sabe que eso tiene incidencia en su propio rendimiento, y aquella incidencia y poco rendimiento tiene incidencia en su propia mejora y en su propia calidad, entonces la gente se pega fácil... a ese tipo se pega fácilmente”. (EP3)

**2.2.3 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** Teniendo en cuenta que responder a los requerimientos que exige la norma es obligatorio, uno de los actores entrevistados en la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, afirma que la dependencia presenta dinámicas asociadas al cumplimiento estricto y de la mejor manera, como se ilustra a continuación:

“...todo se hace, o sea, de la mejor manera, siguiendo las normas... Pues todo el mundo está pendiente de ello, si hay formatos, se llenan los formatos correspondientes, se revisan si hay resoluciones para cumplir a cabalidad la resolución que haya expedido la Universidad...”. (EP1)

**2.2.4 Facultad de Humanidades.** La siguiente alusión de un entrevistado de la Facultad de Humanidades señala como un valor, la disposición del personal administrativo hacia el trabajo y el enfoque de procesos en la IES, así:

“Bueno mira, el personal administrativo por lo general tiene muy buena disposición para hacer el trabajo para hacerlo bien, es un personal receptivo que se deja guiar”. (EP13)

**2.2.5 Facultad de Ingeniería.** La asociación con los valores de la Universidad y en sí con la Facultad de Ingeniería, muestra que algunos estamentos de la institución han presentado su posición crítica frente a estos procesos, como se manifiesta a continuación:

“¿Y tiene algo... algunos de esos valores y principios que destaca esta facultad sobre otras?...No, supuestamente todo tiene que ser lo mismo...” (EP2)

“En general, y eso es de lo que yo manejo más, en los procesos administrativos, hay mucha receptividad de las personas que trabajan lo administrativo, siento un poquito de resistencia en los docentes, a pesar de que... como yo le he manifestado, ésta es una facultad muy abierta a... a recibir como cosas nuevas, a proponer, hay veces hay como un poquito de resistencia, y se está tratando de llevar toda la información de lo de calidad a través de claustros, para que todos los docentes y todo estén informados, y aun así hay personas o docentes que dicen:” ¡Ay! Yo no sabía” o “esto es nuevo...”. (EP10)

**2.2.6 Facultad de Salud.** La preocupación por brindar una formación integral, uno de los principios y valores de la Universidad se trasluce en la siguiente afirmación:

“En Salud es supremamente complejo, supremamente complejo. Yo puedo tener un turno de 7:00 a 1:00, pero si el paciente hizo el paro, entonces yo no puedo decir: “Ay no, es que se me acabo el turno...”. (EP21)

| Subcategoría | Conclusión parcial  |
|--------------|---|
| Valores      | Para efectos de facilitar el análisis, esta subcategoría se estudió conjuntamente con principios institucionales, las conclusiones de la variable son las mismas, debido a que los actores consultados en general, no diferenciaban valores de principios. Con base en lo anterior, se puede decir que los valores sin duda, han incidido en el desarrollo del enfoque de procesos en la IES. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.3. Misión

**2.3.1 Administración Central.** La categoría misión en la dependencia está dada por la identificación de indicadores tangibles asociados a la gestión de la Universidad, no obstante en esta dependencia existe disparidad en relación al concepto personal, sobre la contribución de la gestión de procesos en la misión. Lo anterior se evidencia en las siguientes afirmaciones:

“Pues, yo creo que en el cumplimiento de la misión se ha cumplido siempre, a mí no me parece que haya contribuido tanto a que se cumpla más lo que me parece es que si se puede identificar más que se ha cumplido, ósea que tienen uno como más indicadores eh... físicos, palpables de que se está cumpliendo porque lo que ha hecho esta norma es eh... hacer que los registros se hagan, que se tenga como un... como que se lleve un día a día de todo lo que se hace, entonces a veces lo que pasaba antes es que se hacían cosas pero no había registro de lo que se hacía”. (EP6)

“La certificación ha ayudado a que haya más control, básicamente es control porque en un ejercicio de gestión de calidad pues uno mira ese ciclo de gestión y lo mira en esos procesos misionales, entonces como se está haciendo una buena gestión en la formación, como estamos haciendo una gestión en la investigación, por ejemplo, cuando se hace investigación aplicada hemos trabajado mucho con la Vicerrectoría de

Investigaciones para mirar ese ciclo de gestión, y que las unidades... que los investigadores realmente lo cumplan, lo verifiquen, analicen, cumplan con los requisitos...”. (EP7)

“Pues, eh... yo creo que es... en un mejor servicio, ¿no? Ósea tiene que contribuir en eso y tiene que reflejarse en eso y de alguna forma eh... nosotros que... que estamos como en esa... en esa cultura tratando de mejorar esa cultura del... del poco cuidado con las cosas eh... eso nos respalda para poder tratar que la gente haga las cosas como las debe hacer y las deben de hacer bien y finalmente obviamente eso redonda en un mejor servicio para todos.” (EP8)

Han surgido posturas de grupos profesoriales que se oponen de manera radical a la obtención de certificación en procesos misionales, argumentando que el resultado no es una garantía de la calidad del servicio que se presta, el siguiente es un ejemplo de este punto de vista:

“!!! SOBРАН LOS PARES ACADEMICOS, TENEMOS A ICONTEC !!!

...La Universidad convoca al ICONTEC para que verifique si estamos diseñando bien los programas de Pregrado y Posgrado, para que nos diga si vamos por buen camino con la Educación Continuada...Antes, cuando estábamos en el oscurantismo, el Ministerio nos enviaba unos pares académicos, era la época en que corríamos a lavar las fachadas y a gastarnos los menguados recursos de las Escuelas en pintura...Ahora en la modernidad, ya no hacen falta pares académicos, tenemos a ICONTEC. Se demostró con la visita del ICONTEC que somos prácticamente insuperables, que si vamos por buen camino, que sigamos así, mejorando como lo hemos hecho...” (EP29)

**2.3.2 Facultad de Artes Integradas.** La Facultad de Artes Integradas presenta confusión al respecto, pues uno de los actores asocia la incidencia del proceso de certificación de calidad en la misión de la institución educativa, como lo muestra la siguiente alusión:

“...creo que inmediatamente eso se vuelve un impacto positivo en términos de lo que hacemos que es lo académico, que es la formación porque una vez que un programa en términos administrativos un cargo de dirección de programa o un cargo de coordinación de un programa académico, tanto en su dirección como en su secretaría funciona muy bien y eficientemente pues los estudiantes van a encontrar las respuestas muy rápidas de todas sus demandas, y las demandas aunque casi siempre son extraacadémicas, pues significa que la presentación académica mejora...” (EP20)

Sin embargo, aparece el caso de otro participante que no esclarece la contribución del enfoque de procesos a la misión de la Universidad:

“...Eh... yo no sé, yo diría que de pronto en la universidad es algo complejo pero tiene una ventaja y es que la universidad no se queda solo con un proceso sino que le hace a varios procesos, entonces lo que no te cubre uno te lo cubre los otros ...”. (EP5)

**2.3.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** De acuerdo al concepto de los entrevistados, la categoría misión en relación al proceso de certificación se muestra de manera clara en la

Facultad de Ciencias de la Administración, esto se evidencia en las siguientes alusiones:

“...Pues los efectos más visibles y objetivos son los resultados de los diferentes procesos, por ejemplo uno diría que cada uno de los... de los 3 ejes misionales: formación, investigación y extensión, en esta facultad tienen resultados muy concretos y esta institución, esta facultad en particular, pues mide los resultados, pues cuando uno mide los resultados y los compara frente a otras facultades no solamente de... internas sino externas, uno mira que realmente la facultad puede mostrarlos, tiene unos indicadores muy, muy buenos frente a otras empresas privadas o a la misma universidad...”. (EP4)

“...Bueno la NTCPG 1000 es la misma ISO 9000, solo que cambian ahí unas palabritas pero en realidad es lo mismo. No eh... yo considero que la universidad en general y en particular la facultad, a través de sus procesos le está cumpliendo a la misión que se tiene establecida...”. (EP19)

No obstante, algunos actores plantean que la certificación de calidad no necesariamente contribuye al logro de la misión, por considerar la reducción a procesos administrativos (que es en donde se enfoca la gestión de procesos) como una visión simplista. Las siguientes afirmaciones dan cuenta del anterior planteamiento:

“Pues puedo estar sesgado, ¿cierto?, pero yo creo que... como le digo esto es solo operacionaliza procesos y un control y un seguimiento, pero... es más bien un apoyo porque yo creo que la misión de la universidad, ósea los procesos misionales no se reducen solo a procesos administrativos sino también a la interacción estudiante-docente, estudiante-investigación, estudiante-medio empresarial, y a lo mejor eso todas las veces no lo recoge un sistema de gestión de calidad en un formato, entonces yo creo que es un proceso de apoyo o más bien es una actividad que nos permite organizar las actividades de apoyo y tenerlas claras pero...”. (EP18)

**2.3.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** En relación a la misión, la generalidad de los actores de la dependencia considera que la certificación ha aportado al cumplimiento de los fines de la IES, como se ilustra a continuación:

“...En todos, eso no hay ninguno, son... eh... los avances que hemos hecho en la parte académica, por ejemplo, es muy evidente. La parte académica es supremamente organizado, es muy, muy organización. La parte administrativa también, donde quizás estamos apenas empezando es en la parte de investigación, solo ahora nos estamos preguntando ese tipo de cosas en investigación, si los laboratorios tienen controles de calidad, si... apenas nos estamos preguntando eso nosotros...”. (EP3)

“...Bueno, Yo creo que para todos en general, ¡eh!, por ejemplo para el personal administrativo, darse cuenta de que la actividad que ellos realizan es importante para que podamos cumplir con todas las actividades misionales de la Universidad, entonces muchas veces ellos nunca se veían inmersos en ningún proceso ...”. (EP11)

Sin embargo, se señala que el desarrollo de la gestión de procesos en la Universidad no necesariamente establece el logro del cumplimiento de la misión como se evidencia en la siguiente alusión:

“...Bueno, pues yo la calidad... yo la calidad de una institución de educación, yo la concibo más desde un punto de vista integral ¿no? Porque es que no... realmente, pues los procesos son importantes y eso, pero para mí es fundamental la calidad académica, o sea, nosotros tenemos que garantizar ante todo calidad académica de los estudiantes. Y la calidad académica no necesariamente está involucrada allí en estos procesos...”. (EP17)

**2.3.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** La Facultad de Ciencias Sociales y Económicas se identifica por un quehacer de alta calidad (de acuerdo al punto de vista de uno de los actores entrevistados), en este sentido se revela que no siempre una buena gestión administrativa, permea la calidad académica de la Facultad, de hecho, parece ser lo contrario, como se ejemplifica a continuación:

“...la gestión administrativa, como te he dicho, se hace lo mejor posible, pero eso no es lo que lleva a la ambición académica de excelencia ¿sí? Yo diría más bien al revés, es la visión académica de excelencia que lleva hacer los procesos administrativos bien ¿sí?, o así hemos funcionado aquí, o sea, no es que la gestión nos lleve a la excelencia académica, no creo que sea el...”. (EP1)

“el cumplimiento de los procedimientos administrativos ayuda para el funcionamiento ¿sí?, pero eso no te lleva necesariamente a una excelencia académica, porque es que la excelencia académica pasa por otros quehaceres, que... ¿sí?, la dedicación, el estudio, la investigación, estar actualizado en el pensamiento sociológico o económico de... ¿sí? Pero eso no es un quehacer de la administración...”. (EP1)

**2.3.6 Facultad de Humanidades.** Los actores consultados en esta Facultad, de manera general manifiestan que no se aprecia una relación directa entre el enfoque de procesos y su contribución al cumplimiento de la misión. Los siguientes ejemplos reflejan esta conclusión:

“...En la calidad institucional se ven cosas, y se agradecen las cosas, se agradece ya la interconexión, y claro estas cosas han mejorado, hay mejor medios, mejor infraestructura, los mecanismos para notas, y todos estos procesos han alcanzado muy buenos estándares y todo, pero no todo es eso, hay cosas que se extrañan de lo humano que no está en la ISO, así sea solo en lo organizacional...”. (EP23)

“...Creo que todavía nos cuenta articular eso con lo académico, o sea, esa calidad en que redundaba para lo... porque nuestra misión es académica, es la formación, es la formación de unos profesionales con un perfil específico. Yo digo que sí en tanto lo administrativo esté al servicio de lo académico, todavía me cuesta pensarlo...”. (EP24)

“...Mire, esa pregunta nos la hicimos nosotros en el claustro de profesores. Sí la certificación y la acreditación, las dos cosas. No nos pusimos de acuerdo...en ese sentido, no, pero yo sí creo que la certificación redundaba en el programa...”. (EP24)

De otra parte, uno de los actores iguala los conceptos de certificación y acreditación, aunque su

referencia a este último concepto, se relaciona con la poca contribución a la calidad institucional y como tal al cumplimiento de la misión, como se evidencia en el siguiente ejemplo:

“Ninguno, cero no ha significado nada para el programa ni un aporte, salvo un conocimiento más cercano de lo que hacemos, pero ese conocimiento ya lo teníamos antes de la certificación del programa, entonces nos dieron la placa que esta puesta en la oficina de la jefatura está muy linda, pero no nos dieron ni un libro más, ni un computador más, ni una secretaria más, ni un monitor más, ni nada...”. (EP25)

**2.3.7 Facultad de Ingeniería.** Frente a la categoría misión, se identifica que no existe claridad en relación a la contribución real del proceso de certificación, como se constata en las siguientes afirmaciones:

“Bueno, ¿qué datos o indicadores usted me podría comentar y que podría resaltar en relación al cumplimiento de los fines misionales de la Universidad asociados a esta certificación?...No, no sé. Tendría que hablar con la administración, porque no sé mucho...” (EP2)

“Eso es un proceso de cultura organizacional que hay que cambiar en el tiempo, o sea, paulatinamente, pero no sé cuánto tiempo lleva ya establecido, unos tres, cuatro años, cinco y creo que hay que hacer una nueva evaluación, un impacto a ver hasta donde se ha logrado cosas y hasta donde no y reforzar allí, eso no lo hemos hecho. Entonces yo decirte: “Si, mira, ta, ta, ta”, no lo tengo claro, entonces cualquier cosa que te diga allí percepción personal, pero que no puede muy posiblemente no corresponder a la realidad, porque no tengo la información para decirte con certeza: “Si, impacto, en esto y esto”, me falta mucho...”. (EP2)

“Entonces hemos ido estandarizando, hemos ido mejorando, es... pero no, no... o sea, no sé cómo la medida, no sé dar la medida...”. (EP10)

De otra parte, otro de los actores consultados parece confundir los términos certificación y acreditación, al hacer alusión a la “certificación del programa”, se aprecia entonces que en su concepto, la acreditación del programa si aporta a la misión del mismo, más no es claro el aporte de la gestión de procesos. La siguiente afirmación permite dar cuenta de esta conclusión:

"...Mira, los principales efectos de la certificación... yo te digo, lo primero te lo digo desde el punto de vista del no certificado, es que usted considera que no está haciendo su trabajo, y socialmente le dicen que no está haciendo su trabajo...cada vez este instrumento de acreditación va a ser más cobrado, o sea y es así, si yo soy de una Institución internacional y quiero saber, o una empresa internacional y yo quiero contratar un buen cuadro de mis profesionales, entonces ¿a quién contrataría?, de pronto a un egresado de un programa certificado...". (EP15)

**2.3.8 Facultad de Salud.** La Facultad de Salud se caracteriza por la ser una abanderada de la calidad de acuerdo al concepto manifestado por algunos funcionarios, para los actores entrevistados existe una contribución importante del estándar a la misión de la Universidad, con base en lo anterior se presentan algunas alusiones que permiten constatarlo:

“No, yo pienso que eso contribuye, contribuye a lo que le he dicho a organizar el programa, a organizar las asignaturas, a tener más consciencia de todo lo que hay que hacer, a sistematizar, a tener fuentes de... Uno quisiera tener más fuentes de información, que la gente tenga el contexto de lo que es la Universidad o la



facultad o del programa, eso le da más sentido de pertenencia a todo, le organiza muchos procesos, le da herramientas desde lo académico, desde la investigación, de lo administrativo, desde todo esos... esas miradas, digamos así..." (EP21)

"...no ven ese enfoque de procesos, aquí, o sea, no ven que los procesos administrativos son las llantas de los procesos académicos, que los procesos de extensión y de investigación son insumos que re-alimentan los procesos académicos, que le dicen hacia donde modernizar un currículo, hacia donde formar... fortalecer la formación de los estudiantes, porque es qué extensión e investigación, son los tentáculos en el contexto de lo que está pasando allí..." (EP22)

| Subcategoría  | Conclusión parcial   |
|---------------|--|
| <b>Misión</b> | En las entrevistas en profundidad se aprecia que en la IES objeto de estudio, para los funcionarios es confuso el aporte del proceso de certificación al cumplimiento de la misión de la Universidad; en general las personas consultadas refieren que propicia mejores condiciones a nivel de organización de procesos, pero esto no implica necesariamente el logro de una alta calidad académica, que es la razón de ser de la Universidad del Valle. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.4. La visión

**2.4.1 Administración Central.** El enfoque de gestión de procesos aporta al logro de la visión de la IES, de acuerdo al concepto de uno de los entrevistados de la dependencia:

"Si, la contribución de estos procesos porque no lo perciben porque ellos están encargados a su docencia y no lo ven pero cuando uno ya entra en la administración uno se da cuenta la importancia de tener todo tan claro de que incluso eso produce mucha equidad que a uno no se le hace de una forma y al otro de otro, sino que todos exigen lo mismo de que existe unos protocolos claros, explícitos, transparentes, entonces eso a mí me parece de que contribuye mucho a la universidad, yo en particular estoy muy de acuerdo...". (EP6)

**2.4.2 Facultad de Artes Integradas.** Desde el punto de vista de uno de los entrevistados de la Facultad de Artes Integradas, es evidente que existe relación entre la certificación y su aporte al logro de la visión de la Facultad y en general de la Universidad, como lo muestra el siguiente ejemplo:

"...Pues lo que te digo nosotros hacemos la parte, nosotros los profesores, los estudiantes, los mismos empleados digamos que en el día a día construimos esto, ¿cierto?, misión y visión, el proceso nos ayuda a lo mismo, lo mismo que hemos hablado a organizarnos en evidenciar, en que una de las, por decirte algo, una debilidad el mantener el contacto con los egresados entonces eso hay que fortalecerlo, entonces que vamos a hacer para eso pero, pero ya el construir misión y visión se hace y el proceso ya de la... de la certificaciones y todo eso ayuda a que sean más organizados...". (EP5)

**2.4.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** La asociación entre la certificación de calidad y la visión de la Facultad parece no reflejar una relación directa (al menos hasta el momento), como lo plantea uno de los actores entrevistados:

“Pues digamos que la certificación de nuestros procesos, ósea la visión del programa la construimos más bien en otro escenario que no sea necesariamente es el de la ISO, si, el de la norma o... porque aquí hay que integrar el programa, por ejemplo aquí cuando uno habla de... de un estudiante que tenga formación de excelencia no es necesariamente porque haya formatos y porque haya procesos, una Universidad mala puede tener todos los sistemas estandarizados, pero el tipo de formación que recibe no es integral, por ejemplo...”. (EP18)

**2.4.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** En el caso de la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas tampoco es claro el aporte a la visión, como se constata a través de la siguiente afirmación:

“no me resulta claro su aporte a la visión...” (EP3)

**2.4.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** De manera general, en la Facultad no es visible el aporte directo de la certificación en el logro de la visión como se constata el siguiente ejemplo:

“la gestión administrativa, como te he dicho, se hace lo mejor posible, pero eso no es lo que lleva a la ambición académica de excelencia ¿sí? Yo diría más bien al revés, es la visión académica de excelencia que lleva a hacer los procesos administrativos bien ¿sí?, o así hemos funcionado aquí, o sea, no es que la gestión nos lleve a la excelencia académica...”. (EP1)

**2.4.6 Facultad de Humanidades.** La relación entre la certificación y su contribución a la visión de la Universidad, de la Facultad y de los programas académicos no se aprecia, como se refleja con la siguiente afirmación:

“En la calidad institucional se ven cosas, y se agradecen las cosas, se agradece ya la interconexión...y claro estas cosas han mejorado hay mejor medios mejor infraestructura, los mecanismos para notas, y todos estos procesos han alcanzado muy buenos estándares y todo, pero no todo es eso, hay cosas que se extrañan de lo humano que no está en la ISO, así sea solo en lo organizacional...”. (EP23)

| Subcategoría                                     | Conclusión parcial  |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> | <p>La tendencia en relación a la contribución que hace el enfoque de procesos para el logro de la visión, señala que de acuerdo al concepto de las personas entrevistadas no se aprecia con suficiente claridad la relación de la aplicación del estándar, con el logro de la visión de futuro de la IES; se puede afirmar que los funcionarios administrativos y sobretodo docentes, consideran que no existe coherencia con lo que es (al menos lo que está escrito) o debería ser la filosofía de gestión de la Universidad.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 2.5. Cultura organizacional

**2.5.1 Administración Central.** La cultura organizacional de la Universidad permite que frente al enfoque de procesos se generen posiciones críticas, principalmente del estamento docente, con mayor facilidad de aceptación en el personal administrativo, es así como se han logrado avances sustanciales que han facilitado el ordenamiento de los procesos en la Universidad, incidiendo principalmente en el nivel administrativo, como lo ilustran los siguientes ejemplos:

"... Las personas que están en los cargos administrativos ya los reconocen como un... como un apoyo muy grande, entonces eh... creo que a nivel de personal administrativo yo creo que es muy aceptado el proceso porque da claridad, vuelvo y digo que hay una dificultad y es la duplicidad de tareas y de... y de información que a veces toca brindar. Ese es el inconveniente que todavía está por resolverse...". (EP6)

"...Ingenierías ha sido bien, Ingenierías ha sido tan bien que al punto que ya se nos ha caído, porque han visto como que los otros no han avanzan y no mejoran entonces ellos ahí pa' que, como viendo y haciendo y... Salud le ha ido muy bien, creó una coordinación de área fuerte, nombro un profesor, equipos de trabajo, se han ido organizando...". (EP7)

No obstante, se encuentran posiciones divergentes asociadas a los efectos reales del proceso en la cultura organizacional, por el contrario, el avance en el proyecto ha estado determinado por las características particulares de la cultura de la institución educativa:

"..... nosotros hemos ganado terreno en eso y... a mí me aterraba la cultura nuestra, me aterraba todavía a pesar de que ya nos... es que la gente es muy tranquila y muy falta de... la falta de profesionalismo en la gente, la falta de compromiso es muy complicado manejarlo...". (EP8)

**2.5.2 Facultad de Artes Integradas.** En la dependencia se denota que se ha logrado un avance en la aceptación del estándar, tanto en el área administrativa como en la docente, de acuerdo a lo que evidencian las siguientes expresiones:

“A ver, yo diría en el caso de los profesores el... el asunto se va como estabilizando porque permanecemos, en el caso del estudiante no es lo mismo porque el estudiante está un tiempo, cambia y llega otro, entonces es volver otra vez... pero eso nos dinamiza, en el caso de la secretarías y el personal de apoyo es lo mismo porque generalmente es permanente, entonces uno ya entra como en la cultura de la calidad y ya no es tan complejo como cuando arrancamos...”. (EP5)

Sin embargo, aparecen argumentos desde el grupo de docentes que son contrarias a las implicaciones de la gestión de procesos y su resultado, esa renuencia indica que todavía no se asumen dentro de sus prácticas los requerimientos del estándar. El siguiente es un ejemplo que permite conocer el punto de vista de una parte del profesorado de la Universidad:

“...Y además tu sabes que en ese caso también tienes supongo eso claro, que los profesores en general en lo académico somos muy necios y muy interpretativos y solemos pensar con un sentido muy crítico que a veces es positivo y a veces no, pues no lo es tanto porque cierran procesos. No queremos que nuestro trabajo académico se vea disminuido por unas situaciones que son formales, si lo reduzco pues como a la mínima expresión pero esa es la discusión. Además es la discusión que siempre está ahí detrás...”. (EP20)

**2.5.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** De acuerdo a los actores entrevistados, en el personal administrativo de la Facultad es aquel donde más se ha logrado interiorización de la visión desde gestión de procesos, por el contrario en el cuerpo profesoral se encuentra todavía una fuerte resistencia, es decir, se manifiesta que aún no se ha asumido una cultura de calidad, como las siguientes afirmaciones lo revelan:

“...El problema es que estos procesos son de largo alcance, estos procesos no son rápidos por que implican cambios de cultura y los cambios de cultura tú sabes que son lentos ¿no cierto? Eh... ¿dónde estamos?, pues yo diría que hemos avanzado, porque el hecho de tener acreditación ¿no cierto?, de hacer... de tener registro pues ya significa que hemos avanzado mucho. Pero falta mucho, ¿me entendés?, falta mucho, a nivel de la facultad eh... los que más se han vinculado a los procesos de calidad son los empleados, los trabajadores, los cargos administrativos, de alguna manera ellos están ligados a los procesos de apoyo y en esa parte de procesos de apoyo y en esa parte de procesos de apoyo ellos han avanzado bastante. Eh... los profesores digamos por su quehacer y todas estas cosas ellos escuchan, conocen, han leído, pero... pero no se les ve participando en una forma activa, es...”. (EP4)

“Pues yo... yo he aprendido digamos que si tiene temas de gestión de calidad, no hay que prepararse, ósea uno muestra lo que tiene porque si no me parece que es triste ese enfoque...”. (EP18)

No obstante, las siguientes alusiones ejemplifican una situación que permite señalar que aún se está tratando de construir una cultura de calidad. Los siguientes son ejemplos que así lo demuestran:

“¿De cómo debería ser? Bueno, que es yo creo que todavía estamos aprendiendo a aterrizar la calidad en los diferentes procesos, ¿no?, algunos estarán más consolidados que otros eh... creo que es un proceso de aprendizaje también, porque ahí sí influye en la cultura organizacional, ¿no?, a estar acostumbrados a hacer cosas de una forma y aprender a hacer las mismas cosas con unos tal vez rutas diferentes, entonces creo que ahí todavía estamos aprendiendo...”. (EP18)

"...Pues yo no sé si será por las... ahí no estoy seguro (risas)... sea debido a lo de la ISO o que pero, eh... la gente a veces le toca llenar una serie de formatos y se quedan en eso y consideran que ese es como la parte fundamental de su trabajo, llenar un poco de formatos que está exigiendo la ISO, y entonces así mismo se pierde como... ese aspecto que yo veía antes aquí en la facultad que era la entrega del personal, tanto de profesores como de trabajadores a la institución, la entrega ¿sí?...". (EP19)

**2.5.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** Como en el caso de las dependencias anteriores, en el personal administrativo se identifica un mayor nivel de interiorización en lo concerniente a la gestión de procesos, por otro lado, el estamento docente ha recibido con mayor renuencia el cumplimiento de los requisitos establecidos por la ISO 9001:2008, presentando de manera directa argumentos en contra, los siguientes son ejemplos que aluden al tema:

“...lo que te digo es que nosotros no vamos a generar una cultura, sino que nosotros nos metemos a una cultura generada por otros, ¿de acuerdo? Esa es la idea de cómo trabajamos nosotros...”. (EP3)

“...Los procesos han incidido, ósea yo creo que sí ha incidido y ha incidido positivamente. Yo creo que se hacen las cosas mejor, ósea se hacen no tan intuitivamente, se hacen más organizadamente, nos preocupamos por cosas como la imagen, nos preocupamos por cosas que no nos preocupaban en absoluto antes, por comunicación, eh... nosotros seguimos en la Ciencias Naturales, ¿cierto? Entonces las Ciencias Naturales, nosotros... lo que la gente llama científicos...”. (EP3)

“...Con los... bueno, eso es para el caso de los profesores, pero con los empleados si nos hemos dado cuenta de que ha funcionado... no de pronto de la gran mayoría, pero si hemos recibido bastante aceptación de la gente, ¡eh!...”. (EP11)

**2.5.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** Desde el punto de vista del actor entrevistado se plantea que la Facultad se destaca por un quehacer de alta calidad, su cultura organizacional está enmarcada en fundamentos asociadas a la calidad en los diferentes ámbitos, uno de ellos son las actividades asociadas a la gestión de procesos, que se asumen con la lógica antes mencionada; el caso se ilustra con los siguientes comentarios:

“No, o sea, a ver en esta facultad tal vez porque es pequeñita, entonces el control si se puede decir es más sencillo, es más fácil. No aquí tratamos en general de hacer las cosas bien, en general todos diría yo, entonces que sea porque nos van a certificar o no, no es nuestra manera de actuar...”. (EP1)

“Si, pero no es por cumplir solamente, no es por cumplir. El espíritu de aquí no es simplemente cumplir sino muy... el deseo de realmente hacer académicamente bien las cosas sobre todo...”. (EP1)

En el concepto de otro actor consultado (relacionado con el personal administrativo), se establece que el proceso no ha sido fácil, pues ha requerido del constante diálogo para lograr un nivel general de aceptación (y en lo posible se interioricen) las prácticas asociadas a la calidad:

"...La verdad es que le falta mucho todavía a la universidad, a pesar de que este certificada no se ve aun esa calidad esa es mi percepción, le falta mucho para que haya una calidad, en la prestación de los servicios, y eso es más que todo por la cultura que traemos desde hace rato...". (EP9)

"...yo creo que el aporte más es como que, la interiorización de esa cultura organizacional, algunas innovaciones y la celeridad en los procesos...". (EP14)

**2.5.6 Facultad de Humanidades.** En el caso de la Facultad de Humanidades, se han notado cambios en la cultura organizacional como argumenta el siguiente actor:

“Pues los efectos pienso yo que pueden ser que obviamente nos llevan hacia mejorar el trabajo a trabajar, yo creo que el efecto principal es que la gente ha tenido que estar entrando en la cultura del autocontrol, que eso es muy importante para hacer trabajo de calidad,...Si yo pienso que estar en un programa de calidad hace que la gente se tenga que mover a hacer las cosas con verdadera efectividad para que así la universidad pueda tener esa certificación de calidad...”. (EP13)

**2.5.7 Facultad de Ingeniería.** La dependencia se destaca por una actitud más positiva que las otras en torno a la certificación de calidad, los siguientes ejemplos ilustran la afirmación:

"...Eso es un proceso de cultura organizacional que hay que cambiar en el tiempo, o sea, paulatinamente, pero no sé cuánto tiempo lleva ya establecido, unos tres, cuatro años, cinco y creo que hay que hacer una nueva evaluación, un impacto a ver hasta donde se ha logrado cosas y hasta donde no y reforzar allí, eso no lo hemos hecho. Entonces yo decirte: “Si, mira, ta, ta, ta”, no lo tengo claro, entonces cualquier cosa que te diga allí percepción personal, pero que no puede muy posiblemente no corresponder a la realidad, porque no tengo la información para decirte con certeza: “Si, impacto, en esto y esto”, me falta mucho...". (EP2)

"...A ver, eso es como con la parte de recursos, lo otro son cosas como de actitud, como de ganas, que con calidad o sin calidad el que lo tiene lo tiene y el que no, no. Hay cosas de cultura, por ejemplo, yo sé que para la Facultad de ingeniería todos esos procesos han sido más fáciles que de pronto en una facultad de Humanidades, o en la Facultad de Artes Integradas, por su mismo... yo digo ¿qué? ... ¿cómo se llama eso?...". (EP10)

Sin embargo, también surgen argumentos en relación a que falta mucho en cultura organizacional, poder afirmar que se responde de la manera adecuada a los requerimientos de la ISO y en sí, al mejoramiento que esta plantea como resultado, así lo refleja el siguiente argumento:

“No mira, una cosa es la facultad y otra cosa es la escuela, a ver... ya... realmente, uno no puede calificar el amor que tiene cada uno por lo que hace, yo creo que todo lo hacemos de muy buena fe, con mucho amor, pero si debemos unir los esfuerzos para que se multipliquen, a veces eso está como un toque..., no nos coordinamos muy bien, nos coordináramos mejor haríamos más...”. (EP16)

**2.5.8 Facultad de Salud.** La Facultad de Salud proporciona información que contribuye a establecer un mejor nivel de aceptación de la gestión de procesos en el personal de nivel administrativo, sin lograr el mismo nivel en el estamento docente, como se puede notar en el siguiente ejemplo:

“La gente ha aprendido, la gente ha aprendido hacerlo y uno sabe que es mejor sistematizar la información...”. (EP21)

“Y se dejó crecer un elefante blanco donde los problemas que hay de clima organizacional, de cultura de la calidad es triste, empezando por el enfoque de procesos, entonces aquí un docente hace un parto, para cualquier cosa, porque el docente ha estado tan desligado de los procesos administrativos...”. (EP22)

“...Entonces mira que, son tan desconocidos los procesos por el mismo el mismo personal administrativo, que lleva que todo esto termine en un caos completo...la gente en la Universidad no lo tiene claro, y lo he visto mucho ¿sabe en dónde?, en aquellos que son sobre todo contratistas, ese personal que entra y sale, que entra y sale, que entra y sale, y personal que inclusive no le dan inducción, está en unos cargos y no recibe una inducción de los cargos...”. (EP22)

“...Y el personal administrativo, muchos de ellos si saben que se debe hacer y que no se debe hacer y es allí donde choca con el docente, porque el docente dice “es que ustedes están para que nos faciliten”, no es así tampoco...”. (EP22)

| Subcategoría  | Conclusión parcial   |
|---|--|
| <p align="center"><b>Cultura organizacional</b></p> | <p>La tendencia general marcada en la IES, muestra que la cultura organizacional asociada a la gestión de procesos todavía se encuentra en proceso de construcción, se han logrado mayores avances en los funcionarios administrativos o en docentes que desempeñan cargos académico-administrativos, pero aún está en ciernes la interiorización real de la visión desde un enfoque de procesos. De otro lado, dentro del estamento docente se encuentran posiciones más radicales, que desestiman el aporte de la norma argumentando que la Universidad debe propender por la calidad académica y no se reconoce la contribución aportada por el estándar para alcanzarla.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 3. HABLA, LENGUA Y LENGUAJE

#### 3.1. El signo

**3.1.1 Administración Central.** Se reconoce la denominación GICUV (Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle) y su logo como los de mayor asociación con el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad, sin distinguir alguna relación específica con la NTC ISO 9001:2008 o NTC GP1000:2009, como así lo afirma el actor entrevistado:

"...Eh... sí. La frase no tanto, el logo sí. El logo sí y el GICUV. El GICUV, el GICUV, el GICUV, el GICUV la frase del GICUV, pero como slogan de "todos contamos" o cosas no, el más sonable es el del GICUV, es que ese GICUV tal cosa. Pero así frase, frase no. Mira "Calidad Institucional" la gente lo pone...". (EP7)

**3.1.2 Facultad de Artes Integradas.** La dependencia muestra que el logo del GICUV es el de mayor asociación y relación con las temáticas de calidad, como lo muestra la siguiente afirmación de un entrevistado perteneciente a la Facultad de Artes Integradas:

"...Aja, pues digamos que lo que buscan los slogans siempre es que... es inclusión ¿cierto? que eso no lo hace unos allá arriba sino que yo también tengo que participar del proceso y eso queda en la mayoría de los slogans, pues en los que... mira aquí es muy claro "todos contamos", "se construye contigo", si, "calidad de corazón", ósea todos hacemos parte del proceso y eso es... creo que ha cumplido o cumple o lo compromete a uno, así que esa parte simbólica es importante, son los mensajitos que van calando...". (EP5)

"...(el logo del GICUV) sí este que es el que manejan ellos de calidad, que es el que aparece con frecuencia en muchísimas cosas eso lo entiende muy bien, incluso sin leer todo uno sabe que viene de ese proceso de gestión de institucional de la calidad de la Universidad del Valle que es a lo que se refiere, creo que ese es el para mí en términos de gestión de la calidad, es el que inmediatamente asocio con los temas que tienen que ver con los sistemas de certificación...". (EP20)

**3.1.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** El signo de mayor recordación entre los entrevistados de la dependencia es el logo del GICUV, como lo afirman los entrevistados, aquí los ejemplos:

"No, sabes que no, te soy sincero, yo no... si yo lo que si reconozco es el muñequito cuando lo veo lo reconozco, el muñeco yo creo, este mire. Lo demás no lo recuerdo. Bueno, este muñeco lo recuerdo también y yo veo este muñeco y ahí mismo si... Este muñeco... este muñeco y este símbolo...". (EP4)

"...No pues, yo siempre veo el de... el del postín con eh... este... "calidad todos contamos" ese, digamos ese el que yo siempre recuerdo cuando veo... porque ese es el que siempre sale en las imágenes de calidad cuando uno va a alguna charla capacitación allí sale GICUV y ese para mí el postín, yo siempre digo el postín...". (EP18)



**3.1.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** En el caso de la dependencia, los entrevistados establecieron lo siguiente:

“Sí, a mí me gusta el de... no, yo como se dice que es el de la Universidad... la frase es que la “Universidad del Valle es el compromiso con la calidad”, algo así “Universidad del Valle compromiso con la calidad”, ese es el que más identifiqué yo...” (EP3)

“...¿Para mí? ¡Eh! autoevaluación, porque yo creo que al final allí recogemos todo, entonces para mí la parte de autoevaluación institucional...” (EP11)

En el caso de la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas entre las personas entrevistadas se hicieron alusiones diferentes, la mayor recordación se encontró en las frases del SGC más que en sus signos, el consenso se ubica en subrayar la importancia de la calidad académica que debe garantizar la Universidad.

**3.1.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** Los entrevistados en esta dependencia dan cuenta de reconocer el logo del GICUV y la frase asociada como los de mayor recordación, así lo evidencian los siguientes ejemplos:

“...No en el momento no, este (el logo del GICUV) es el único slogan que más se identifica en esa parte de calidad y de compromiso...”. (EP9)

“...Este sí, si lo... “Todos contamos”. Sí, sí porque no... el MECI Modelo Estándar... no, no me suena mucho. Pero ese sí, el “Todos contamos”, sí...”. (EP14)

**3.1.6 Facultad de Humanidades.** Los funcionarios consultados en la dependencia indican en su mayoría que el logo del GICUV es el de mayor recordación, como se muestra en los siguientes ejemplos:

“...Bueno este diagrama (el logo del GICUV), me es muy familiar porque cuando uno entra a las páginas de la universidad es lo primero que aparece digamos que uno lo ve y sin necesidad de leerlo lo identifica, aparece en los ovalitos estos y como quien por allá en el inconsciente dice GICUV, hace la asociación mental y pues obviamente todos nos regimos por eso, porque obviamente si queremos calidad no podemos tener una cantidad de slogans o de logos que se salgan de esto...”. (EP13)

“...este el del GICUV. Pero ¿además sabes que ayudó mucho? Que hubo un momento en que yo dije: “Estoy mamada del GICUV”, porque todo el tiempo nos lo mandan por internet nos venían a capacitar y nos podían calidad y venía GICUV y el muñequito, el personaje que aparece en todas las cartillas...este muñequito en todas partes aparece...”. (EP24)

**3.1.7 Facultad de Ingeniería.** Se destaca el logo del GICUV como el de mayor recordación entre los entrevistados de la Facultad de Ingeniería, las siguientes alusiones así lo evidencian:

“Si, ese punto de que la calidad es de todos... ¿cómo era? Si, ese lo he visto, sí...” (EP2)

“Ahorita no, ¡eh! a mí me parece que desde aquí, desde el GICUV, o sea el GICUV se ha quedado como muy en la mente de todos, ¿sí? Hay cuestiones que no necesariamente... cuando hablamos de calidad o algo, siempre nos vamos al GICUV que es como nuestro sistema Integrado de Calidad en la Universidad, y allí está el MECI, el sistema, entonces uno va allí va pegando el resto...” (EP10)

“Este (logo del GICUV) sería un logo, este también, por ejemplo este sería una frase, este es un componente de sistema, que aquí lo puede ver...también este “se construye”. Todo el sistema integral de gestión de calidad...” (EP16)

**3.1.8 Facultad de Salud.** La dependencia en general se destaca por reconocer el logo del GICUV como el de mayor recordación, así:

“...hay un logo, ahí lo tengo en el computador...del GICUV”. (EP21)

“...este logo (del GICUV) yo creo que ya lo identifican, ya hay mucho de esa parte del logo. Esto de la integración de cómo está estructurado el sistema de gestión de calidad integral de la Universidad todavía le preguntan a uno “¿Vea y que es esto de la ISO 27000?” y “¿Qué es esto de la ISO 17000?” los que no tiene laboratorios, o sea, que creo que en este momentico hay mucha identidad frente a esto y hay más o menos un conocimiento frente a esto. La gente no sabe qué es eso...”. (EP22)

| Subcategoría | Conclusión parcial  |
|--------------|---|
| Signo        | En su mayoría las personas entrevistadas asocian y reconocen el logo del GICUV, que comprende el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad en su totalidad, es decir abarca lo relacionado con Autoevaluación Institucional y otros estándares, por tanto la gestión de procesos es visualizada como un componente de todos los elementos que se conjugan en la IES para responder a los requerimientos de calidad. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 3.2. La significación

**3.2.1 Administración Central.** La significación en esta dependencia se establece con la asociación inmediata del logo del GICUV con el tema de Calidad Institucional, donde se evidencia el SGC en su totalidad, conformado por todos los elementos que componen el SGC de la Universidad; el siguiente ejemplo es una muestra de la anterior afirmación:

“...Eh... si. La frase no tanto, el logo (del GICUV) si. El logo si y el GICUV. El GICUV, el GICUV, el GICUV, el GICUV la frase del GICUV, pero como slogan de “todos contamos” o cosas no, el más sonable es el del GICUV, es que ese GICUV tal cosa. Pero así frase, frase no. Mira “Calidad Institucional” la gente lo pone (risas)...”. (EP7)

**3.2.2 Facultad de Artes Integradas.** Los actores entrevistados en esta dependencia afirman que el SGC ha impulsado la idea de buscar la participación de todos en el proceso, a continuación un ejemplo que permite constatarlo:

“...Aja, pues digamos que lo que buscan los slogans siempre es que... es inclusión ¿cierto? que eso no lo hace unos allá arriba sino que yo también tengo que participar del proceso y eso queda en la mayoría de los slogans, pues en los que... mira aquí es muy claro “todos contamos”, “se construye contigo”, si, “calidad de corazón”, ósea todos hacemos parte del proceso y eso es... creo que ha cumplido o cumple o lo compromete a uno, así que esa parte simbólica es importante, son los mensajitos que van calando ahí, que van...”. (EP5)

**3.2.3 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** La dependencia es particular, debido a que la significación de la calidad se da en torno al concepto de Autoevaluación Institucional, como se manifiesta en esta afirmación:

“...¿Para mí? ¡Eh! Autoevaluación, porque yo creo que al final allí recogemos todo, entonces para mí la parte de autoevaluación institucional...”. (EP11)

**3.2.4 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** La significación en esta dependencia se encuentra asociada a la Calidad en general en la Universidad, en relación con el compromiso y trabajo que ésta requiere, así lo afirma uno de los actores consultados en la Facultad:

“...No en el momento no, este es el único slogan que más se identifica en esa parte de calidad y de compromiso...”. (EP9)

**3.2.5 Facultad de Humanidades.** La Facultad de Humanidades presenta un comportamiento similar al encontrado en otras dependencias, la calidad es asociada al GICUV y a las prácticas que éste exige; también sale a relucir la frase “Calidad, todos contamos”. A continuación se relacionan los ejemplos que dan cuenta de lo anterior:

“...quien por allá en el inconsciente dice GICUV, hace la asociación mental y pues obviamente todos nos regimos por eso...ya está en el inconsciente de la gente, que la Universidad tiene ya preestablecido todo lo que la identifica y que en ese sentido debemos movernos todos en la identificación...”. (EP13)

“...Calidad todos contamos” ¿Sabes porque creo que las recuerdo? Porque tiene que ver con un poco con lo

que yo te decía, con que para esto hay que ponerse la camiseta, porque sí no esto es muy aburridor...”. (EP24)

Además, uno de los actores consultados expresa sentimientos de rechazo al concepto de ISO, como se evidencia a continuación:

“...Yo he aprendido es aquí y para mí la calidad tiene que ver con un política que aprendí en mi casa, con mi papá, que uno hace las cosas bien, en los trabajos que tuve antes de llegar a esta Universidad que haga las cosas bien así le paguen poquito, pero hágalo bien, comprométase. Entonces yo me pongo la camiseta de la Universidad, pero si usted me dice a mí que los ISO’s a mí se me arma un nudo en la cabeza...”. (EP24)

**3.2.6 Facultad de Ingeniería.** En congruencia con otras dependencias el GICUV y las diferentes frases sobre el SGC, más que la certificación, son reconocidos por los actores entrevistados:

“...Ahorita no, ¡eh! a mí me parece que desde aquí, desde el GICUV, o sea el GICUV se ha quedado como muy en la mente de todos, ¿sí? Hay cuestiones que no necesariamente... cuando hablamos de calidad o algo, siempre nos vamos al GICUV que es como nuestro sistema Integrado de Calidad en la Universidad, y allí está el MECI, el sistema, entonces uno va allí va pegando el resto. Igual a través del GICUV, pudimos conocer nuestro mapa de procesos que era pues algo como que manejaba muy desde Administración Central y a través de todos procesos de calidad y todo eso, fuimos como identificándonos donde es que nosotros participamos y todo eso...”. (EP10)

**3.2.7 Facultad de Salud.** Para esta dependencia más que la certificación, el logo del GICUV adquiere significación en torno al SGC en su totalidad, no parece haber una relación específica con la gestión por procesos, como se evidencia con el siguiente comentario:

“...Este logo yo creo que ya lo identifican, ya hay mucho de esa parte del logo. Esto de la integración de cómo está estructurado el sistema de gestión de calidad integral de la Universidad todavía le preguntan a uno “¿Vea y que es esto de la ISO 27000?” y “¿Qué es esto de la ISO 17000?” los que no tiene laboratorios, o sea, que creo que en este momentico hay mucha identidad frente a esto y hay más o menos un conocimiento frente a esto. La gente no sabe qué es eso...”. (EP22)

| Subcategoría  | Conclusión parcial  |
|---------------|---|
| Significación | <p>La mayoría de las personas consultadas, asocian el logo del GICUV y la frase: <i>Calidad todos contamos</i> a la necesidad de compromiso y trabajo de los diferentes grupos o estamentos que conforman la institución educativa.</p> <p>De otro lado, para algunos actores entrevistados el estándar-ISO 9001:2008 genera sentimientos de agobio y rechazo, es percibido como mayor cantidad de trabajo, formatos, procesos, entre otros, lo que incide en la disminución de la calidad de vida de los funcionarios.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 3.3. La palabra

La subcategoría se presenta de la siguiente manera en las dependencias analizadas:

**3.3.1 Administración Central.** La palabra asociada a la certificación de calidad, se desarrolla buscando reforzar en el imaginario de todos los estamentos universitarios la idea de trabajar en torno a la gestión de procesos, es así como se han desarrollado frases asociadas al SGC que lo demuestran y son reconocidas por los actores:

“...Se ve mucho en el lenguaje que ellos expresan, ellos hablan, por ejemplo es... lo ven como un nivel de aceptación y que les ha ayudado en defensa de los Organismos de Control, eh... ya se habla es que el procedimiento escrito dice tal cosa o hay que llenar el formato X, o es que... el plan de trabajo o porque no hizo la evaluación, entonces, perdón, ya han empezado a hablar como de ese ciclo de planeación, del ciclo del PHVA...”. (EP7)

Sin embargo, uno de los actores entrevistados también hizo alusión a las palabras utilizadas en las comunicaciones institucionales, pues el estamento docente suele rechazar la gestión de procesos junto con la consecuente obtención de la certificación en los procesos misionales, debido al uso de un lenguaje confuso. Las siguientes afirmaciones permiten dar cuenta de lo anterior:

“críticas de muchas facultades, si varias facultades, incluso en las asambleas en general, en los comunicados que llegan de gente, ahorita que pasó ICONTEC, entonces la gente está ah... hablando de que porque nos están diciendo que somos buenos o malos, que los pares académicos son los que tienen que decir...” (EP6)

“...me parece que, que aquí debíamos poner en vez de Calidad Institucional poner Calidad en los procesos institucionales para que la gente no se confunda con la acreditación de alta calidad académica. Pero es algo que he aprendido en estos días ¿no?, porque... que la gente habla calidad y no se ve que esto es calidad en los procesos y entonces la otra calidad ¿dónde queda?, es calidad académica...” (EP6)

“...para nosotros la auditoria de calidad ha sido un total éxito para que realmente la gente haga las cosas, porque al sentirse evaluado y que va a ser comparado con su vecino y su otro director de otro programa, eso ha sido lo mejor así lo proteste y todo el cuento pero cuando nosotros decimos que hay una auditoria de calidad, así eso no signifique mayor cosa, porque una auditoria de calidad no te dice nada, la gente se asusta y dice “¡ah! Eso...no sé que más y todo el cuento...” (EP7)

**3.3.2 Facultad de Artes Integradas.** Sobre el uso de las palabras utilizadas para identificar el SGC de la Universidad en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, uno de los actores entrevistados expresa:

“...Aja, pues digamos que lo que buscan los slogans siempre es que... es inclusión ¿cierto? que eso no lo hace unos allá arriba sino que yo también tengo que participar del proceso y eso queda en la mayoría de los slogans, pues en los que... mira aquí es muy claro “todos contamos”, “se construye contigo”, si, “calidad de corazón”, ósea todos hacemos parte del proceso y eso es... creo que ha cumplido o cumple o lo compromete a uno, así que esa parte simbólica es importante, son los mensajitos que van calando ahí, que van...” (EP5)

**3.3.3 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** En el caso de la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas se denota un alto nivel de rechazo a los términos utilizados por la norma, específicamente en términos de visitas de auditoría de calidad interna y/o externa, como se da cuenta en la siguiente alusión:

“De pronto complicado ha sido hacerles, es el seguimiento, pero a mí me parece que es más como una cuestión... que la gente a ratos... sabe lo que hace, sabe cómo hacerlo, lo hace, pero le cuesta a veces escribirlo. Y más porque les ponen: hallazgo: No sé...” y como todo empieza con “NO”... No se evidenció...y con el numeral de la norma, entonces es como esa resistencia todavía a... a ellos hay que suavizarles...”. (EP11)

“... y normas para ellos, eso es complicadísimo, ellos son muy resistentes al tema, pero cuando uno habla del tema de calidad en cuanto autoevaluación, ¡entonces, ya!, ya cambiamos... ya les suavizamos la información, entonces cuando lo hablamos todo en temas de autoevaluación, o de certificación, por ejemplo en el caso de ICONTEC con el tema de laboratorios, no, todos eran: “No, tenemos que apuntar a eso y que nuestros laboratorios sean los mejores de la Universidad, y que...” o sea, con lo poco que tenemos tratar de lograr eso. Cuando hablamos de esos dos temas, aquí eso... se aprende todo el mundo a trabajar por eso. Eso sí...”. (EP11)

La gestión de procesos adquiere también significación para el siguiente actor en el concepto de autoevaluación institucional, como se constata a continuación:

"...¿Para mí? ¡Eh! Autoevaluación, porque yo creo que al final allí recogemos todo, entonces para mí la parte de autoevaluación institucional...". (EP11)

**3.3.4 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** La palabra asociada al proceso de certificación no es reconocida en su especificidad, sino en el contexto general de todo el SGC de la IES objeto del estudio, donde se enfatiza el compromiso que requiere trabajar en búsqueda de la calidad, como se aprecia en el aparte siguiente:

“No, en el momento no, este (logo del GICUV y su frase) es el único slogan que más se identifica en esa parte de calidad y de compromiso...”. (EP9)

De otro lado, un entrevistado quien desempeña un cargo directivo dentro de la Facultad manifiesta desconocimiento sobre las frases relacionadas con la gestión de procesos o el SGC de la Universidad del Valle:

“...¿Slogan? No, realmente no...(Ja, ja, ja) Claro sabemos que es el MECI y que es el GICUV, claro que sabemos, pero así como un slogan no, yo no pues, yo personalmente no...”. (EP1)

**3.3.5 Facultad de Humanidades.** Se nota un cierto nivel de rechazo a lo que comprenden sobre las ISO, por tal motivo incluso el solo escuchar la palabra “ISO” hace surgir sentimientos de agobio, como lo expresa la siguiente persona:

“...Yo he aprendido es aquí y para mí la calidad tiene que ver con un política que aprendí en mi casa, con mi papá, que uno hace las cosas bien, en los trabajos que tuve antes de llegar a esta Universidad que haga las cosas bien así le paguen poquito, pero hágalo bien, comprométase. Entonces yo me pongo la camiseta de la Universidad, pero si usted me dice a mí que los ISO’s a mí se me arma un nudo en la cabeza, yo incluso pensé en leer antes de atenderla a usted...”. (EP24)

Por otra parte, en consonancia con lo manifestado por otros entrevistados, se reafirman frases asociadas al SGC, que buscan que los individuos desarrollen sus actividades en congruencia con el objetivo organizacional:

“Calidad todos contamos” ¿Sabes porque creo que las recuerdo? Porque tiene que ver con un poco con lo que yo te decía, con que para esto hay que ponerse la camiseta, porque sí no esto es muy aburridor...”. (EP24)

**3.3.6 Facultad de Ingeniería.** Los actores entrevistados en esta dependencia dan cuenta de reconocer frases como las siguientes:

“...Si, ese punto de que *la calidad es de todos...* ¿cómo era? Si, ese lo he visto, sí...”. (EP2)

“...La que recuerdo es: “La calidad se construye contigo”. (EP16)

**3.3.7 Facultad de Salud.** Una de las frases de los actores entrevistados en esta dependencia da cuenta de una frase asociada al SGC que demuestra la asociación con la calidad de manera total, no se distingue de manera específica alguna frase en torno a la visión de gestión por procesos:

“La calidad un compromiso de todos” por ejemplo, “En la calidad usted cuenta”, hay muchas cositas de esas que van...”. (EP21)

| Subcategoría   | Conclusión parcial  |
|--|---|
| <p data-bbox="269 380 423 415"><b>La palabra</b></p> | <p data-bbox="521 233 1425 411">En congruencia con lo manifestado por Zapata y Rodríguez (2008, quienes establecen que cuando se usa la palabra o se toma la palabra para significar, se escogen varias palabras para armar el sentido o significado que se quiere transmitir, y posteriormente armar el discurso que se desea comunicar.</p> <p data-bbox="521 453 1425 632">La mayoría de las personas entrevistadas, manifestaron reconocer la frase Calidad todos contamos como aquella que más asocian con el SGC de la Universidad, además la misma refiere la necesidad del compromiso y participación de todos en el proceso para alcanzar la calidad en todas las esferas de desarrollo de la institución educativa.</p> <p data-bbox="521 674 1425 852">Adicionalmente, la experiencia de auditorías internas o externas de certificación, se asocian con la palabra “hallazgo” que en el contexto de la Universidad generan rechazo dado las posibles implicaciones negativas que puede tener para el estamento docente, pues el hallazgo (de acuerdo a las características) derivaría en sanción disciplinaria.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 3.4. Comunicación

**3.4.1 Administración Central.** Las estrategias de comunicación de la Universidad en relación al proceso son diversas: símbolos, frases, publicaciones, cartas, entre otras, dan cuenta del avance y resultados del proceso de certificación como lo manifiestan los actores consultados en la dependencia, quienes informan que el equipo de la Oficina de Planeación y de Desarrollo Institucional ha utilizado diferentes estrategias de comunicación alrededor del SGC de la Universidad, aunque se advierte que en ciertos casos, representantes del cuerpo profesoral expresan posiciones contrarias, como se evidencia a continuación:

“...a veces las comunicaciones son un poquito ambiguas y por ejemplo el mismo comentario que sale allí “ICONTEC dice que tuvimos la visita y que la academia, somos excelentes en tal parte” no resaltan que somos... que estamos muy bien en la cuestión de los procesos sino en la cuestión como académica y eso está mal, ¿si me entiendes?, y entonces claro ahí mismo generó la cantidad de comunicaciones rechazando la...”. (EP6)

“...Ha sido a través de, mira, eh... hemos llegado al punto, yo le he dicho a los chicos de que hay que sentarse persona por persona, hay que... y los comités de calidad y las charlas...”. (EP7)

“Si usted trabaja con el Directivo, un Coordinador Académico, un Coordinador Administrativo, el impulsa las personas con las que tiene que trabajar, entonces dice “no es que hay que trabajar con calidad porque esas cosas incentivan y motivan” entonces una charla de motivación e incentivo...Hubo un tiempo que



trabajamos muy en el nivel operativo, con las charlas y todo, pero nos dimos cuenta que quien debe trabajar es el jefe, entonces empezamos a trabajar mucho con los jefes, hemos estado así...”. (EP7)

“...trabajo de nosotros ha sido más como reconocer que existen esas normas y que hay que aplicarlas y en las Facultades hacerlas cumplir, eso ha sido. El inconveniente ha sido más el choque, que la gente o no lo sabe, falta mucha comunicación, quien tiene que manejar la política por ejemplo en nivel central no coordina para que en el nivel descentralizado se aplique y controla que lo haga, entonces falta mucho esa parte de comunicación y seguimiento...”. (EP7)

“...Hay algo importante y es que nosotros nos estamos... ósea aprendimos como área de calidad a adaptarnos a la dinámica de cada facultad, a aprender el lenguaje...”. (EP7)

**3.4.2 Facultad de Artes Integradas.** En la Facultad se reflejan las diferentes estrategias de comunicación en torno al enfoque de procesos, como las reuniones, página web, correos electrónicos, carteleras, entre otros, como se señala en los siguientes ejemplos:

“Bueno, para nosotros son clave los correos electrónicos, manejar eh... enviar información a través de correos electrónicos, eh... la página... la página de la facultad es... digamos que con el tiempo se ha ido como fortaleciendo...no tengo como presente en este momento algún otro recurso no más eso, bueno las carteleras también...”. (EP5)

“...nos mandaron unas copias de esas certificaciones en físico, que para poner en un lugar visible, yo la verdad no tenía... aquí pues yo no, la facultad, no tenía en el momento pues plata para mandar a enmarcar uno por uno, ni tampoco quería dejarlos desapercibidos ¿entonces que hicimos?, mandamos hacer un retablo, donde todos están en PDF en un solo retablo, y en el salón del consejo, lo mandamos a poner, entonces todo el que entraba: “Uy, uy, que chévere” Nadie se pone a leer esa letra tan chiquita, pero eso de la certificación...”. (EP12)

**3.4.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** Los actores entrevistados en la Facultad de Ciencias de la Administración presentan conceptos relacionados con las estrategias de comunicación y la interiorización en el personal, los siguientes son ejemplos:

“...Pues mira en este momento, en este instante lo único que hemos hecho es mandarle mensajes a la gente de lo que está sucediendo, pero esos mensajes yo sé que se pierden en el universo, en el infinito, es tan grande el infinito...”. (EP4)

“...claro lo que uno a veces no tiene es mucha información de que está pasando si uno es profesor allá en su cubículo, no se da cuenta, acá es que uno sabe de todos los requerimientos, las exigencias que hay de calidad, de pronto si faltaría un poco más de difusión, aunque tal vez dicen que es responsabilidad de uno estando allá en su cubículo informarse, pero como ¿cierto? elementos de comunicación que le permiten a uno saber que va pasando...”. (EP18)

Finalmente, se puede evidenciar que las estrategias de comunicación utilizadas todavía no son efectivas, algunas personas aún están poco informadas sobre el enfoque de procesos en la Universidad, existen otros funcionarios a quienes no les interesa a pesar de conocer sobre el proceso, finalmente aparecen quienes están informados pero no aceptan este proceso pues desde su punto de vista su aporte es mínimo para el cumplimiento de los intereses y metas de la Universidad.

**3.4.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** El proceso de certificación de calidad en la dependencia, incidió en la identificación de la necesidad de establecer personal para fortalecer el proceso de comunicación, encargado de divulgar la información sobre el SGC en la Facultad, también se han establecido diferentes estrategias para que se conozca e interiorice la importancia de la calidad en la IES. A continuación los ejemplos que manifiestan el concepto de los entrevistados de la Facultad:

“...Bueno, nosotros lo primero que hicimos aquí fue nombrar un comité de calidad, con personas que nosotros sabemos... o conocemos de sus antiguas labores que tienen mucha dedicación y mucho interés en ese tipo de cosas, ¿cierto? ese comité se encarga entonces de comunicar lo que es la calidad y la importancia que tiene la calidad para una facultad como esta...”. (EP3)

“...¡Eh! Es muy chistoso, pero algo que motiva a todas las asistencias, es el refrigerio ¿no? Entonces eso es algo que siempre con Lory y con el comité les vamos a dar refrigerio, para que todos vayan y no se quejen y no digan nada, entonces, no más: “Ah, que es una capacitación del comité de calidad”...tenemos una unidad de artes gráficas acá entonces, lo que son plegables, cartillitas...”. (EP11)

“... y normas para ellos, eso es complicadísimo, ellos son muy resistentes al tema, pero cuando uno habla del tema de calidad en cuanto autoevaluación, ¡entonces, ya!, ya cambiamos... ya les suavizamos la información, entonces cuando lo hablamos todo en temas de autoevaluación, o de certificación, por ejemplo en el caso de ICONTEC con el tema de laboratorios, no, todos eran: “No, tenemos que apuntar a eso y que nuestros laboratorios sean los mejores de la Universidad, y que...”, o sea, con lo poco que tenemos tratar de lograr eso. Cuando hablamos de esos dos temas, aquí eso... se aprende todo el mundo a trabajar por eso. Eso sí...”. (EP11)

**3.4.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** La dependencia desarrolla estrategias de comunicación asociadas a la calidad, con el fin de divulgar entre los funcionarios el trabajo realizado en la gestión de procesos, conocer las inquietudes y problemáticas, como se constata en los siguientes ejemplos:

“...siempre hacemos reuniones socializando lo que va a pasar, los resultados también los socializamos con todos los funcionarios de la facultad, aquellas cosas que tenemos, como no conformidades también divulgamos a todos para que no sigamos cometiendo el mismo error o el mismo error no se cometa en otra oficina...”. (EP9)

“...Si, una la página web se renovó completamente, se volvió más dinámica, más interactiva. Segundo las redes sociales, se maneja página en Twitter, ¿sí?, también ha sido súper bueno eso. Otro, la comunicación interna fluye mucho, porque somos una facultad pequeña, pero muy conectados, y hemos tratado de hacer por ejemplo de Google Drive, una red interna, ¿sí?...y tenemos un órgano de divulgación también, o sea una cosa que se llama Vida Universitaria, se recoge toda la información relevante académica y se la pasa impresa y también vía web como que cada semestre para ver en que estamos, ¿sí?...”. (EP14)

**3.4.6 Facultad de Humanidades.** La dependencia presenta posiciones divergentes en relación al proceso de certificación, existen posiciones radicales así como intermedias, en cuanto a las estrategias de comunicación y su efectividad en la Facultad, como se muestra en los siguientes ejemplos:

“...La ISO...no ha habido más estrategias de comunicación no sirven, además de que cada vez es más difícil y además cada vez sobre todo nosotros los docentes estamos siendo cada vez más alejados en la comunicación con los estudiantes, ya ellos usan los otros medios que no son conocidos por los profesores de ahora, me refiero más puntualmente a lo denominado ahora como redes sociales, nosotros no manejamos redes sociales y tal es así que ya le tuve que decir a Claudia y a los monitores que hicieran un Facebook del Departamento...”. (EP23)

“...Este es el cuándo uno abre, este lo recuerdo ¿sabes por qué? Porque aquí es al que entro cuando tengo dudas, que te contaba ahorita, este el del GICUV. Pero ¿además sabes que ayudó mucho?, que hubo un momento en que yo dije: “Estoy mamada del GICUV”, porque todo el tiempo nos lo mandan por internet nos venían a capacitar y nos podían calidad y venía GICUV y el muñequito, el personaje que aparece en todas las cartillas, nos dieron cartillas: por internet, por medio escrito... físico, de todas las maneras y este muñequito en todas partes aparece...”. (EP24)

**3.4.7 Facultad de Ingeniería.** La dependencia se caracteriza por seguir los lineamientos de la Oficina de Planeación de la Universidad, en este sentido utiliza diferentes estrategias para divulgar lo relacionado con la certificación y otros temas afines con la calidad en la IES, como se evidencia en las siguientes alusiones:

“...No, pues por lo general, las comunicaciones se manda a la información, se hace el despliegue pues de lo que a su vez reenvía Planeación y cuando ha habido los eventos, pues obviamente se convoca a través de la oficina de comunicaciones de la facultad, se le manda a la gente la información, y se estimula diciendo pues que... que poder tener no tanto la certificación, que la certificación antes no es que sea pues desesperado por la certificación, ¿sí?, eso es como una consecuencia, es más como que la calidad es importante porque posibilita mejorar ¿no?...”. (EP2)

“...A ver, se procuró... desde la Oficina de Comunicaciones de acá de la facultad se elaboraron, se diseñaron unos afichecitos de la política, objetivos de calidad, están pues lo de los certificados de ISO y todo eso están acá en la Decanatura, se... cuando en su momento dijeron que para que quienes quisieran utilizar los logros y todo eso, también se les re-envió a las unidades académicas, también se distribuyeron afiches de la misión y la visión de la facultad, también. Entonces si de pronto pasan por allá por las diferentes escuelas encontrarán por lo menos visualmente en las entradas o algo relacionado con lo que tiene que ver con calidad con la misión o la visión, lo de las certificaciones sí están es acá en la decanatura, pues la... el certificado como tal enmarcado, ¿sí?...”. (EP10)

No obstante, uno de los actores consultados afirma que es necesario una mayor nivel de divulgación de las actividades desarrolladas en el marco de la gestión de procesos:

“...yo creo que el problema no es el avance, el problema es que no se divulga...”. (EP16)

**3.4.8 Facultad de Salud.** La Facultad ha utilizado diferentes estrategias de comunicación en relación a la certificación de calidad, sin embargo resultan poco efectivas entre los funcionarios docentes, pues en general parecen no conocer el SGC y menos aún lo concerniente a las actividades propias de la gestión de procesos, como se refleja con los siguientes comentarios:

“...Todo, todo está en la página web, todo... Se han hecho talleres, nos han visitado, se han hecho... ¿cómo se llama eso?... auditorias amigables, les hemos dado nuestros puntos de vista, porque ellos... y ellos nos han dado los de ellos, porque la auditoria no tiene que ser ni impositiva, ni castigadora, sobre todo en procesos con seres humanos...”. (EP21)

“...Y eso me pasa frecuentemente, ahorita que estoy en el consejo de facultad, me doy cuenta de que se habla mucho de cosas allí, que los directores entienden ahí, se les explica de sistema, pero que no vienen y traen acá...”. (EP22)

“...Los informes, se les entrega a los informes, los informes de avance de matriz de riesgos por escrito, y se les dice “Por favor divúlguelo, socialícelo”, ya he ido a cuatro consejos de escuela de cuatro unidades académicas y ninguno de los profesores...delante de los directores han dicho “Nosotros no conocemos ese informe, ni siquiera sabemos que es una matriz de riesgos.” Entonces ¿cuál es el principal problema y que eso lleva a problemas de clima organizacional, y a choque de conflictos? La comunicación, ¡Pésimo, Pésimo! ¡Es pésima, Dios mío! ¡Increíble!.” (EP22)

| Subcategoría               | Conclusión parcial  |
|----------------------------|---|
| <p><b>Comunicación</b></p> | <p>De acuerdo a Gibson, et al. (1983), la comunicación es la transmisión de información y comprensión, mediante el uso de símbolos comunes. En consecuencia, la sola transmisión de información no es requisito para que haya comunicación, se necesita de su comprensión expresada en la retroalimentación para que haya comunicación.</p> <p>Lo anterior se relaciona con la tendencia general en la Universidad, la indagación mediante entrevista en profundidad, permite dar cuenta de la utilización de diferentes estrategias y mecanismos de comunicación del SGC en su conjunto junto con la gestión de procesos y su resultados, la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008.</p> <p>No obstante, la consulta denotó que la comunicación todavía no es totalmente efectiva, pues algunos grupos, principalmente de docentes e incluso en funcionarios que cumplen funciones</p> |

| Subcategoría | Conclusión parcial   |
|--------------|--|
|              | administrativas, especialmente contratistas no cuentan con la suficiente información asociada, o como en el caso de algunos docentes, presentan posiciones de rechazo que imposibilitan consolidar el SGC en la Universidad. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 3.5. Ritual

**3.5.1 Administración Central.** El análisis de la variable en la dependencia, evidencia que existe un reconocimiento en relación a la formalidad del enfoque de procesos, más no es clara su razón de ser, por tal motivo se dejan de lado los seguimientos y mejoramiento a actividades que impactan directamente en la consecución de la misión de la Universidad. Los siguientes son ejemplos que permiten sustentar la conclusión:

“...nos hemos encargado que aquí cada cosas tenga su protocolo, su proceso, eso me parece que ha sido muy importante para la Universidad...”. (EP6)

"...yo realmente como estuve en la evaluación ahorita de ICONTEC en la auditoria yo siento que ellos identificaron como una acción a mejorar, ellos creo que lo llaman así, es válida, y es que en algunas cosas se plantea la solución o se hace un plan de mejo... o se hace... o se plantea alguna acción para mejorar un asunto, algún aspecto, alguna cosa que se ha detectado pero no se hace un seguimiento después, ósea que falta un seguimiento a los procesos...". (EP6)

"...No, yo diría que desde el nivel de las... de las... yo diría que es del nivel de las Decanaturas, sin embargo... por ejemplo desde el nivel de los empleados eh... dicen, a veces dicen que se ve más, por ejemplo lo que ellos dicen en las charlas es hm... les falta un poco de conocimiento aunque lo que hacemos es por ejemplo uno de los trabajos que estamos haciendo con los monitores es que ellos van y se sientan puesto por puesto...". (EP7)

"...¿Qué de pronto si...? Es desgastante, es la reunión, el formato... eso hace que para uno no sea como tan amigable digamos, aunque uno ya pues... como te digo ya nosotros lo manejábamos pero es muy desgastante...". (EP8)

**3.5.2 Facultad de Artes Integradas.** La variable en esta Facultad evidencia un comportamiento similar al explicado en Administración Central, en ese sentido se presenta mayor interiorización en el personal de nivel administrativo, que en el estamento docente, esto se explica debido al reconocimiento como calidad de un mayor número de procesos operativos, que el número considerado por la academia como tal. A continuación algunos ejemplos que retratan la situación:

“Si es más eso porque la recolección de la información era lo que te decía al principio fue muy complejo ya hoy en día no lo es tanto porque ya la gente sabe que las cosas tienen que ir quedando, que todo tiene que

quedar evidencias, que todo hay que organizarlo, los archivos tienen que... tienen una normativa, entonces esos procesos con el tiempo van como siendo más sencillos, eh... pero los otros procesos sí son más complejos, los de espacios físicos, lo de eh... la parte económica esa parte puede ser compleja todavía y demora y bueno y Universidad Pública también lo hace...". (EP5)

"...la mayoría de los profesores se enteran de que hay un proceso de certificación de calidad o se ha logrado que la universidad tenga certificación de calidad en tales cosas, porque hay una valla puesta en alguna parte, pero no porque en la realidad en los procesos mismos se haya dado de que ellos participen en los procesos...". (EP20)

**3.5.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** En general, los actores consultados en la Facultad asumen la gestión de procesos respondiendo a dicho enfoque, este comportamiento se explica por las particularidades de los cargos que desempeñan, son personas que ocupan cargos académico-administrativos y por tanto, obligatoriamente deben cumplir con los parámetros establecidos. Adicionalmente, las prácticas que se desarrollan aportan en el objetivo de reforzar la visión de gestión de procesos en la Facultad. Los siguientes son ejemplos que dan cuenta de la conclusión:

"No, pues simplemente tengo que reunir un equipo, 3 personas, reunir a los administrativos que son más conscientes, Ana Pérez y todo el grupo y decirles "bueno, vamos a prepararnos," entonces Claudia dice "bueno, hagamos unos simulacros" y ya se hicieron, vamos a ir a 3 programas académicos pregrado, postgrado y... no me acuerdo, y a una oficina, una oficina de investigación...". (EP4)

"...Pues yo tengo aquí pegadito en la cartelera vea lo del... el sistema de gestión de calidad de la Universidad sí, y ya lo que uno hace es, pues en lo operativo lo aplica, digamos el... digamos para nosotros, eh... Digamos el margen de decisión allí realmente no existe porque si no utilizo los parámetros del sistema de calidad no me recibe las cosas, entonces ósea o lo aplico o lo aplico, entonces...". (EP18)

**3.5.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** Como ocurre en otras dependencias, los funcionarios consultados del orden administrativo y algunos docentes, plantean prácticas asociadas al cumplimiento de los parámetros exigidos en el marco de la gestión de procesos, dada la obligatoriedad de cumplimiento de la norma en la IES:

"...ósea nosotros somos cumplidores de la tarea, eso es lo que te quería decir y volví a lo mismo que te dije antes nosotros cumplimos la tarea, no generamos nada de política en eso pero nosotros... hay que certificarnos ¿bueno que se necesita?, pues que el programa esté bien organizado...". (EP3)

"...Porque a veces no es, empieza uno como a... es metérseles por otro ladito "vamos a hacer entonces comunicación asertiva, porque la comunicación también es... la forma como nos comunicamos es importante...entonces ya... se va creando algún sentido de pertenencia...". (EP11)

"...Nosotras como no estuvimos en el momento de la auditoria, pero post, si estuvimos fue como en el levantamiento de... como comité de calidad estuvimos asesorando ayudando ahí en el levantamiento de las ACPM's, entonces allí sí fue... La verdad ese trabajo fue muy chévere porque nosotros organizamos reuniones de trabajo con base al informe de auditoría que entregaron, entonces nos vamos a reunir para

levantar las acciones correctivas de este primer punto, de este hallazgo, entonces es sentarse a discutir a pensar, bueno, por qué, por qué y por qué, cuáles fueron las causas para llegar a ese hallazgo...". (EP11)

No obstante en el estamento docente, existe una queja reiterada en relación a la razón de ser del enfoque de procesos en la institución educativa, identificando que las mejoras obtenidas en el nivel académico no han sido representativas. El siguiente es un ejemplo que evidencia lo comentado:

"...¡Eh! bueno entonces hicimos los plegables y afiches y *no sé qué* ¿Dónde es que tengo que quejar?" "Aquí, visite aquí" y como algunos profesores si les funcionó la queja, entonces empezaron a utilizar la herramienta...Andá y te metés a lo de quejas" Pero en principio, la gente no... últimamente, bueno ahora que tocó recoger lo de las dificultades, hay unos que no quieren llenar el formatico, porque es que: "la vez pasada dije lo mismo y no ha pasado nada". (EP11)

**3.5.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** Se reconocen prácticas relacionadas con el cumplimiento de las directrices establecidas por la OPDI, además uno de los actores argumenta que la Facultad se destaca por un quehacer de calidad, que está más allá de acatar la norma, desde su punto de vista es una característica particular de los funcionarios, principalmente docentes de la Facultad. Los siguientes comentarios permiten constatarlo:

"...todo se hace, o sea, de la mejor manera, siguiendo las normas... Pues todo el mundo está pendiente de ello, si hay formatos, se llenan los formatos correspondientes, se revisan si hay resoluciones para cumplir a cabalidad la resolución que haya expedido la Universidad...". (EP1)

"...A ver tratamos de seguir los lineamientos que nos manden del área de calidad y planeación, o sea según de esos lineamientos que nos mandan tratamos de seguir esos mismos lineamientos y de tener todo al día de que el proceso se esté llevando como es y seguir los registros, no eso si se ha... y con todo el apoyo de planeación y ha habido buena colaboración en la facultad...". (EP9)

Adicionalmente como ocurre en otras dependencias, se fortalece el proceso y su formalismo como lo muestran los siguientes comentarios:

"...cada semestre, tenemos una reunión con los funcionarios administrativos para ver precisamente ¿cómo van esos procesos?, ¿qué dificultades tienen los procesos?, ¿cómo está el clima? si ha cambiado o no, conocer sus expectativas que más que están viendo todavía, que hace falta, eso si se hace cada semestre con todos los administrativos, y se sacan pues los planes de mejoramiento y se comentan a cada uno de sus jefes hasta donde pueden colaborar ellos en lo que los funcionarios están percibiendo...". (EP9)

"...uno puede gestionar más fácil las cosas, tiene todos los datos, todos los registros, sistema todo eso, todo lo que se necesite está ahí y ha permitido eso, la cultura organizacional que le decía, o sea como que cierto compromiso, y bueno, ¡Hagámoslo, alimentemos esta base de datos, alimentemos este sistema de información para tener todo mejor planificado!...". (EP14)

**3.5.6 Facultad de Humanidades.** En consonancia con la situación que se presenta en otras dependencias, es claro que se realizan actividades conducentes a reforzar la formalidad exigida por el estándar, pero todavía no se aprecia la contribución o razón de ser de la aplicación del estándar en la Universidad:

"...Como te digo tenemos conformado los grupos de las diferentes áreas y también desde el concejo se impulsa también los programas que tienen que ver principalmente con lo académico pero lo académico tiene también un componente administrativo, porque se supone que nosotros somos el apoyo de lo académico y obviamente lo administrativo tiene que estar muy bien para que sea un verdadero apoyo a lo académico, entonces tenemos como esa organización tenemos nuestros comités y cada quien hace sus tareas hay una persona que se encarga luego de agrupar todos los trabajos de los comités y se encarga de llevarlo a la oficina de planeación como el trabajo final de la facultad...". (EP13)

"...Esos son los que yo te decía, el GICUV le dice a uno que tiene que hacer un director de programa y están colgados, entonces cuando yo tengo dudas sobre algo, yo me voy a la página y lo busco, y digo: "A esto no lo hice, me salté este paso o sí me lo salté, yo como lo resolví", porque es que... yo digo: "Nosotros somos juiciosos la Universidad si nos da herramientas, pero también depende" A demás los académicos no les gusta eso, ¿sabe?, los académicos no quieren saber de eso, eso... como que lo administrativo y lo académico riñen. Este es un cargo académico-administrativo y a mí sí me da mucha jartera eso... Pero lo hago porque me ordeno, me ayuda a ordenar...". (EP24)

Yo digo: "Si, no nos hubiera..."... o sea para certificarse tuvo que hacerse un cantidad de procesos, todo esto del GICUV, que nos han capacitado... Esa es otra cosa positiva ¿sabes?, que se han esmerado, en la Universidad por capacitarnos, cada vez más se dan cuenta que las direcciones de programa tienen demasiados procesos. Y mirá yo después de dos años, puedo decir que los conozco. El primer año era un desgaste, porque son demasiados, pero entonces la capacitación permanente, cada semestre hacen una capacitación y yo ya vi que repiten lo mismo, pero no me importa. Entonces para llegar a tener esa certificación, tuvimos que transitar un camino, ese camino que transitamos, nos permite saber cómo hacer las cosas, sin tener que inventárnosla, creo que para la calidad, nos falta también ajustar procesos de evaluación en lo que usted estaba señalando...". (EP24)

**3.5.7 Facultad de Ingeniería.** La Facultad responde también a procesos operativos de acuerdo a los lineamientos establecidos por la OPDI, donde se detecta el formalismo exigido por el estándar:

"...aquí se mueve mucho a través de la oficina de mejoramiento, aquí en la facultad. Entonces, pues tenemos mucho contacto con la oficina de planeación y siempre dispuestos a hacer las tareas, en estos momentos, como le comento lo del comité de calidad está un poquito, o sea, se pararon reuniones y todo eso, porque se está haciendo como una dinámica diferente a través del monitor que nos asignan, entonces seguimos nosotros con unas tareas desde acá de decanatura y videcanaturas, se informan los consejos de facultad, pero el comité de Calidad como tal está un poco... un poco quieto, se siguen haciendo las tareas, pero como enfocados en las áreas o en las oficinas que tienen responder por esos procesos, porque se nos estaban agrandando... (Si)... se nos estaban como agrandando más cosas como el comité no tiene como poder decisorio en muchas cosas...". (EP10)

Entonces hicimos el ejercicio, ahí quedaron las cosas pero nosotros trabajamos siempre con los procedimientos y los lineamientos de administración central. Al interior por ejemplo de la coordinación pues hay unas distribuciones específicas y todo eso, se informa a las escuelas quienes hacen tal o cual cosa, los horarios que se tienen para recibir, para poder hacer los trámites y todo eso, pero en general siempre trabajamos con los procedimientos oficiales...". (EP10)



**3.5.8 Facultad de Salud.** Aunque es una de las Facultades que lidera el enfoque de procesos, donde parece haber mayor interiorización del mismo, las prácticas dan cuenta de la perspectiva instrumental de la norma, sin que la contribución a la calidad académica se evidencie claramente; las siguientes alusiones permiten sustentar la conclusión:

“..La gente ha aprendido, la gente ha aprendido hacerlo y uno sabe que es mejor sistematizar la información...En eso la Universidad no ha pensado, la Universidad tiene cosas ya sistematizadas y ha mejorado enormemente, pero hay algunas cositas que se pierden...” (EP21)

“Sí? Fue lo primero que dijeron, entonces me pareció interesante, y yo fui y le dije a Claudia, “Claudia, mira... entonces hagamos una auditoria, que va a ser la persona externa y una auditoria global...” O sea, cuando usted hace una auditoria, usted entrega un informe a cada uno de los departamentos o cosas así... que usted le hizo un informe específico... “... pero no lo vamos a hacer así Claudia, vamos a hacerlo global, para no señalar cuál fue el hallazgo que se tuvo en su centro, cuál fue el hallazgo que se tuvo en su programa, ni nada...” (EP22)

“...No, entonces aquí le dicen a uno, INDUCCIÓN. Yo fui directora del programa académico y entonces le dicen a uno INDUCCIÓN PARA EL CARGO DE DIRECCIÓN ACADÉMICA, y te entregan un hermoso CD, “Este CD es su apoyo profesora, en todo lo del cargo administrativo”. Llego yo, me siento y no encuentro sino más que normas, normas, normas, normas, nor... y más normas. ¿Qué docente se te sienta a leer normas, normas, normas y más normas?, muy poquitos... muy poquitos... contaditos y eso que no las leen todas...” (EP22)

| Subcategoría  | Conclusión parcial  |
|---------------|---|
| <b>Ritual</b> | La tendencia, permite afirmar que las personas consultadas reconocen los procesos operativos asociados al estándar, y se reafirma en los diferentes rituales que se desarrollan en la IES; no obstante existen vacíos en la identificación del aporte de la gestión de procesos, hacia el logro del propósito principal de la Universidad del Valle, la alta calidad académica. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 4. RELACIONES INTERPERSONALES

### 4.1. Clima organizacional

**4.1.1 Administración Central.** Las características de la institución educativa de índole público inciden notablemente en el proceso, junto con la percepción que el personal tiene sobre el mismo, así lo manifiestan los entrevistados, a continuación algunas alusiones que dan cuenta del anterior planteamiento:

“Si, la contribución de estos procesos porque no lo perciben porque ellos están encargados a su docencia y no lo ven pero cuando uno ya entra en la administración uno se da cuenta la importancia de tener todo tan claro de que incluso eso produce mucha equidad que a uno no se le hace de una forma y al otro de otro, sino que todos exigen lo mismo de que existe unos protocolos claros, explícitos, transparentes, entonces eso a mí me parece de que contribuye mucho a la universidad, yo en particular estoy muy de acuerdo. Ahora, que si

pasa y es una queja que hemos hecho y es que hay que mejorar todavía más los sistemas de información para que no se esté registrando la misma información para distintos procesos y para distintas acciones ¿sí?, por ejemplo eh... si en acreditación se estuviera pidiendo una cosa y por allá están pidiendo lo mismo y entonces de afuera de la universidad nos llaman a pedir y nos toca volver... entonces la gente se queja mucho de tener que estar duplicando...". (EP6)

"...Es desgastante, es la reunión, el formato... eso hace que para uno no sea como tan amigable digamos, aunque uno ya pues... como te digo ya nosotros lo manejábamos pero es muy desgastante.... Eso es como lo... pero digamos uno sabe que lo debe hacer, yo le decía a... a mucha gente cuando pues, todo el mundo renegaba (risas), eh... yo sé que es desgastante a corto plazo pero a largo plazo o a mediano plazo es una ayuda...". (EP8)

**4.1.2 Facultad de Artes Integradas.** El clima organizacional de la Facultad asociado al proceso de certificación se revisó en relación a un actor que desempeña un cargo académico-administrativo, en tal sentido se aprecia su concepto sobre la visión desde gestión de procesos, así:

"...Ahora se me ocurre hacerte un comentario que tenemos siempre desde la perspectiva de lo académico una preocupación y es que en el afán de la universidad de resolver todo lo más eficientemente posible, entonces la implementación de procedimientos, la implementación de formatos que intentan hacer muy eficiente el trabajo también agobian, agobian y generan una percepción de que es mucho más importante o es igual de importante a que todo lo administrativo este bien a que lo académico está bien. Y eso a veces lo hace que supediten lo académico a lo administrativo, entonces eso empieza a ser muy difícil...". (EP20)

**4.1.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** El clima organizacional se ve afectado por las prácticas asociadas a los requerimientos de la calidad, como se hace evidente en los siguientes ejemplos:

"Para mí eso es por ideologías, porque... todos, hasta el que usted vea más absurdo son lo más raro, ese tipo es muy inteligente. Es decir, eh... los profesores son brillantes, tienen un promedio de inteligencia superior al promedio normal, por eso son profesores acá, lo que pasa es que ellos tienen una forma de ser muy difícil y en la universidad pública muchísimo más...Entonces si tú quieres imponer una cosa utilizando el poder legal que te da la institución corres el riesgo de que no te cumplan, y si los obligas a cumplir tu volverás a donde ellos, y cuando vuelvas donde ellos te la cobran, y te la cobran no te digo pues de formas violentas sino con una cosa muy sencilla, que de los humanos es lo que más duele. Los humanos lo que más duele es la ignorancia... cuando te ignoran, el silencio, ¿usted quiere hacer que su novio o su esposo se sientan mal?, ignórelo, no le hable, no existe...". (EP4)

"...No y no lo harán, no lo harán, lo que pasa es que una cosa es no presentar abiertamente una posición crítica o de oposición como tú lo llamas, otra cosa es involucrarse activamente a un proceso, yo simplemente no me vinculo al proceso pero no estoy diciendo que no, eso es... si pero no...". (EP4)

"...Yo creo que es importante la certificación en ciertos procesos por que los organiza, porque los estandariza, porque hay control de formatos, de tiempos, etc. Pero también a veces eh... una visión así muy, muy sesgada de la calidad como solo reducida a formato, y a control de proceso en una Universidad, digamos en un proceso educativo, puede ser a veces generar tensión, pueden generar tensión. Eh... tensiones porque hay cosas de la dinámica, de la lógica de la docencia Universitaria además en una Universidad Pública ¿cierto? entonces como que hay que tener el formato, y si no hace la clase 1 y si en la clase 1 hubo paro ¿qué pasa? Digamos... o que tiene que ser la evaluación así pero aquí hay libertad de

cátedra entonces como aterriza eso en un formato, y que si porque por ejemplo un indicador es ese. Como le hace seguimiento a que se cumple tema por tema, por tema por tema, etc. ¿cierto? y puede generar ciertas tensiones ¿cierto? porque la lógica de la vida universitaria...”. (EP18)

“...Pues yo creo que uno puede encontrar de todo, ¿no?, desde que... ósea como desde la visión más limitada que la calidad se reduce a un formato, pero uno puede encontrar diferencias entre los estamentos, no se estoy suponiendo, el... pues por ejemplo los administrativos eh... que son responsables de ciertos procesos operativos pues viven la certificación ¿cierto? en su día a día, ¿cierto?, entonces... eh... allí puede haber una percepción de que organiza más el trabajo o que hay más trabajo (risas), o uno como docente que las cosas están más limitadas, o que están más organizadas yo creo que allí es más...”. (EP18)

**4.1.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** La categoría clima organizacional en la Facultad exhibe discrepancias frente al proceso, en tanto las actividades de calidad o las mismas personas que desempeñan cargos en el área de calidad en Administración Central, son vistas en las facultades como las responsables de generar más trabajo y complicaciones para adelantar las actividades, como lo afirman los siguientes entrevistados:

“...ambos, son... lo tenemos mucho entre docentes y mucho entre los admi... entre los empleados administrativos, pero más los empleados de carácter técnico, precisamente la ayuda que nosotros encontramos es en los empleados de carácter administrativo... los de carácter técnico, es decir, los laboratoristas, por ejemplo, los que se encarga de las labores en realidad, esa gente se opone, primero porque consideran que no sirve para nada, porque no van a denunciar las cosas, porque no hay recursos y segundo porque les implica una nueva mentalidad y un nuevo trabajo, y la gente a cambiar, eh... ofrece mucha resistencia...”. (EP3)

“...desde el punto de vista de la llegada es hartito, es aburridor. ¿Por qué?, porque hay que primero que todo, en medio de una cantidad de cosas que uno tiene que hacer, hay que dedicarle un día o una semana, a esa visita, a organizarla, a tener todo listo y a atender requerimientos a veces los más locos posibles que se encuentran, porque a veces los requerimientos que ponen son, uno no los entiende, porque habiendo tanta cosa que auditar, auditan las cosas que no parecen ser muy importantes...”. (EP3)

“Pues a ver... lo que pasa es que uno... pues realmente no... digamos que... pues uno conoce sí, opiniones aisladas, pero digamos un consenso, no podría... no podría dártelo, en general digamos que hay, como una especie de prevención que tiene la gente en ocasiones con esto... con este tipo de procesos, es que muchas veces se llenan exageradamente de formatos, o sea, cantidad de formatos para llenar y cosas, muchas veces la gente es un poquito pues...reacia a eso de tanto formato y tanta cosa, porque en el fondo dicen pues: “Para que uno llena formato, si igual la situación no va a cambiar radicalmente, ¿sí?” ...”. (EP17)

**4.1.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** Al interior de la dependencia, en el contexto del uso cotidiano de las prácticas asociadas al enfoque de procesos, se evidencia cada vez una mayor interiorización o aceptación del estándar, aunque es notable la referencia al exceso de formatos y por tanto la generación de más trabajo en los funcionarios, principalmente de índole administrativo; de otro lado, la idea de una auditoría interna o externa, genera ciertas preocupaciones y/o tensiones que afectan el clima laboral. A continuación los ejemplos que permiten constatar la conclusión:

“...Pues cuando le dicen a uno que hay una visita de certificación de algo de la facultad y que compromete a la Universidad, la percepción es estrés al máximo (ja, ja, ja) ¿sí? Porque pues no es solamente uno, no es solamente los funcionarios que estamos aquí, no es solamente la facultad sino que tiene uno pues la responsabilidad de la Universidad, o sea que la tensión que llega a la Facultad es inmensa ¿sí? (ja, ja, ja)...”. (EP1)

“...Del resto es pues, del resto pues las personas que tienen que hacer ese trabajo a veces se quejan de excesos de formatos, o sea, que a veces no los ven necesarios, pues uno oye a las secretarías o al personal administrativo, pues que son una cantidad de procesos llenos de formatos y formatos cada vez más. Es lo que yo oigo, no me consta, o sea, cada vez más y algunos los consideran que podrían ser mejores diseñados, más eficientes y algunos los consideran innecesarios también. ¿Sí? pero eso es lo que yo oigo de las secretarías y del personal administrativo...”. (EP1)

“...Al principio no fue muy aceptado por algunos funcionarios, porque lo veían el llenar un formato el llevar un registro lo veían como una función más a su puesto, no como una función que los podría ayudar en algún determinado momento si no como que me están poniendo más trabajo. Pero a medida que va pasando el tiempo y que se ha ido pues concientizando a la gente que eso les ayuda a organizarse en las oficinas, a llevar mejor los documentos, a tener unos registros más a tiempo, que si le piden un documento saben dónde está. Ha sido beneficioso, y se ha colaborado bastante...”. (EP9)

“...Inicialmente la gente se choca un poco cuando dicen vamos a auditarlos, pero después que se hace la auditoría y se ve que no, es que es más de ver su proceso y decir en que se puede mejorar, ya como que son más receptivos a todo eso cuando les dicen vamos a auditarlos, dicen Ay ya vienen otra vez para acá, pero en general es aceptado...”. (EP9)

**4.1.6 Facultad de Humanidades.** La variable en la Facultad de Humanidades devela descontento en los docentes que desempeñan cargos académico-administrativos, ante situaciones referentes a la infraestructura física que también le atañen a la norma, como se aprecia en el siguiente ejemplo:

“...una queja normal de los profesores bueno además de lo lógico de no tener buenos cubículos de los salones terribles, de no tener como organizar un evento importante en la Universidad porque no hay auditorios etcétera...”. (EP23)

La referencia en específico a la gestión por procesos, se relaciona con una auditoría de certificación donde el actor entrevistado claramente manifiesta su descontento, así:

“...las cosas que nosotros les habíamos comentado después nos las pusieron como falta, ... estoy muy molesto con eso. Yo no quería firmar el informe porque les dije “mire ustedes esto no lo descubrieron, todos estos puntos...”. (EP25)

Por otra parte, otro entrevistado señala que en los funcionarios administrativos se manifiesta la disposición para el desarrollo de las actividades asociadas a la gestión de procesos, sin dejar de expresar que el clima organizacional puede verse afectado por el exceso de carga laboral, generada por actividades asociadas al cumplimiento del estándar, como se aprecia en el siguiente

ejemplo:

“...Bueno mira, el personal administrativo por lo general tiene muy buena disposición para hacer el trabajo para hacerlo bien, es un personal receptivo que se deja guiar. Lo que pasa es que a veces si hay una especie de agobio por el exceso de tareas porque son las tareas del diario que hacer los rutinario, y esas tareas adicionales hacen que la gente tenga que multiplicar su tiempo...”. (EP13)

“...No lo veo realmente se enfoca como más en la misión de formar y en los instrumentos de este proceso misional pero la parte administrativa está un poquito rezagada, yo a veces me quejo, de que nosotros somos tenidos muy en cuenta cuando hay trabajo eso sí, entonces llamemos a los administrativos como llamemos a las hormiguitas para que hagan, pero luego no se fijan que esas hormiguitas estén bien...”. (EP13)

“...Pues yo diría que sí, yo diría que sí porque la importancia, todos entendemos que la misión es educar y que en ese sentido lo prioritario es todo lo que tiene que ver con la academia, pero sin embargo detrás de eso hay un gran soporte que es lo administrativo que debe estar bien como en lo académico para que todo funciones al unísono en un estado de total efectividad...”. (EP13)

“Yo si resiento de eso y eso de alguna manera repercute en la calidad porque no es lo mismo que yo tenga que revisar 50 documentos a que tenga que revisar 20, entonces si yo estoy bajo presión por que estos 50 documentos tienen que salir hoy mi revisión no va a ser tan exhaustiva como yo lo haría con 20 o que yo tuviera 50 pero para dentro de una semana, entonces eso sacrifica un poquito la calidad, entonces eso lleva a los reprocesos...”. (EP13)

**4.1.7 Facultad de Ingeniería.** El punto de vista general de los actores entrevistados sobre la incidencia de la gestión de procesos en el clima organizacional, permite establecer que la gestión de procesos ha generado una sobrecarga laboral. Ante lo anterior se presenta la alusión que permite dar cuenta del análisis elaborado:

“...A ver... yo no sé, no sabría decirle el efecto exactamente, porque uno tiene que tener como una medición del inicio y de como está ahora, para poder tener unos datos exactos. ¡Eh! ¿Qué puedo decir yo?... En general, esta es una facultad muy abierta, muy práctica, las mentes de los ingenieros y todo esto, son muy prácticas para poner y desarrollar muchas cosas nuevas, pero también con los procesos de calidad se ha aumentado ciertas tareas, ¿sí?, que no debería serlo... o sea, los procesos de calidad deberían estar como inmersos en los procesos normales y se ha sentido como una sobrecarga...”. (EP10)

**4.1.8 Facultad de Salud.** El componente de clima organizacional en la Facultad de Salud de acuerdo a los actores consultados, da cuenta del detrimento en el clima organizacional, en general por desconocimiento por parte del personal de índole administrativo aunado al choque entre docentes y personal administrativo. A continuación algunos ejemplos que permiten sustentar la conclusión:

“...Es positivo en el sentido de que nos ayuda a organizar en todo el sentido, pero es negativo en el sentido de que es mucho más trabajo con lo mismo...”. (EP21)

“...hay mucha incredibilidad frente al proceso y otra cosa que se dejó crecer mucho, es la falta de cultura y de clima, hay mucho choque entre el personal docente y el personal administrativo...soy representante

también de profesores de la facultad y en las reuniones de CORPUV me doy cuenta de todas las quejas que llegan de los docentes, por enfrentamiento con el personal administrativo, pero igual también me doy cuenta de que nosotros los docentes también subvaloramos el personal administrativo, porque como la razón de ser de la Universidad es la academia entonces yo estoy por encima del bien y del mal. Y el personal administrativo, muchos de ellos si saben que se debe hacer y que no se debe hacer y es allí donde choca con el docente, porque el docente dice “es que ustedes están para que nos faciliten”, no es así tampoco...”. (EP22)

“...Los informes, se les entrega a los informes, los informes de avance de matriz de riesgos por escrito, y se les dice “Por favor divúlguelo, socialícelo”, ya he ido a cuatro consejos de escuela de cuatro unidades académicas y ninguno de los profesores delante de los directores han dicho “Nosotros no conocemos ese informe, ni siquiera sabemos que es una matriz de riesgos.” Entonces ¿cuál es el principal problema y que eso lleva a problemas de clima organizacional, y a choque de conflictos? La comunicación, ¡Pésimo, Pésimo! ¡Es pésima, Dios mío! ¡Increíble!...”. (EP22)

| Subcategoría                | Conclusión parcial   |
|-----------------------------|--|
| <b>Clima organizacional</b> | <p>El clima organizacional se constituye en una medida de la personalidad de la organización (Gibson, et al., 1983), está influenciado por la conducta personal en la organización, su estructura y los procesos efectuados en ella.</p> <p>De acuerdo al concepto de las personas consultadas, la gestión de procesos parece generar descontento en los funcionarios por el exceso de formatos y en consecuencia de trabajo, que conlleva seguir los lineamientos del estándar. De otra parte, un grupo del estamento docente como se ha venido evidenciando en las diferentes variables, no acepta que la Universidad deba acogerse al enfoque de procesos pues argumenta que lo fundamental es el logro de la alta calidad académica.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 5. RELACIONES DE PODER

### 5.1. Poder y conflicto

Para el caso de la institución educativa objeto de estudio, algunos de los actores entrevistados manifestaron dificultades asociadas a la incidencia del poder en el proceso de certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 dentro de la Universidad, lo anterior se hizo evidente en las diferentes dependencias consultadas así:

**5.1.1 Administración Central.** La variable poder y conflicto, refleja que una parte del grupo docente presenta rechazo al enfoque de procesos y a los resultados que este conlleva, como la certificación de calidad de procesos misionales. Parte del estamento docente ha manifestado posiciones claramente contrarias, argumentando que organismos como el ICONTEC no tienen

competencia para evaluar a la Universidad, aunque no se puede dejar de lado el carácter de obligatoriedad que tiene para las IES asumir el enfoque de procesos. No obstante, la oposición no es de todo el cuerpo docente, existe un sector de profesores, principalmente quienes han ocupado cargos académico-administrativos en las diferentes dependencias que difieren de sus compañeros, recibiendo con buena actitud la visión de procesos. Los siguientes ejemplos son evidencia del hallazgo:

“...Yo creo que fundamentalmente es en el docente, ahora a veces en el... en el personal administrativo se presenta pero es por esa duplicidad ¿sí? De que está bien que nos pidan pero porque nos piden por aquí, por aquí, por aquí ¿sí?, es en ese sentido, no es... no es una eh... no es realmente como que se oponga al... a la norma y a la regulación de todos esos objetivos que tienen estas normas sino porque la falta de articulación en los sistemas de información, a veces se pide mucha información, la duplicidad...”. (EP6)

“...Eh... uno podría hablar de facultad de salud, la facultad de ingenierías, eh... una unidad académica donde nos genero todas las protestas y toda las cosas y que no hemos podido avanzar mucho es el Instituto de Educación y Pedagogía, ellos para nada de administración, yo creo que el peor error que puede haber es nombrar a gente de ellos mismos como cargos directivos, nada administración cero. Eh... cuando empezamos a hablarles de las auditorias de calidad se nos vino CORPUV encima, eh... que no podíamos hablar de hallazgos porque entonces se iban a ir ellos para la cárcel...”. (EP7)

“...Algunas son así, algunas como la Facultad de Artes, Instituto de Educación. Nosotros partimos desde el principio de que quien no crea no lo haga, entonces yo por ejemplo le digo a ellos si no lo quiere hacer que no lo haga, “quítale eso, ¿pa’ que?”, para que uno decir que hizo auditoria sino, la gente no quiere hacer eso. Entonces por ejemplo Humanidades, Instituto de Educación y Pedagogía no hemos avanzado mucho, porque ellos no creen, entonces hasta que no lo quieran hacer pues no lo hacen, porque uno parte del convencimiento. Facultad de Administración fue lo mismo, que resistencia tan horrible y nosotros decíamos, la especialización en calidad le hicimos auditoría y entonces que ellos no creían en eso, entonces nunca implementaron las acciones correctivas preventivas...”. (EP7)

En el contexto de la Universidad del Valle, surge un actor de especial relevancia para el estamento docente con una clara y contundente posición frente al enfoque de procesos y la obtención de la certificación de calidad en procesos misionales, a continuación un ejemplo que da cuenta de los argumentos presentados por CORPUV (Comité de las Representaciones Profesorales de Univalle)<sup>30</sup>:

“...En este orden de ideas, CORPUV considera que entregarle la certificación de los procesos académicos al ICONTEC, es un error garrafal, toda vez que éste no tiene ni la competencia, ni las calidades para asumir responsabilidades de naturaleza ACADÉMICA, podrían certificar procesos de gestión administrativa, financiera o de apoyo a la acción misional de la Universidad, pero no los MISIONALES”. (CORPUV, 2013)

---

<sup>30</sup> Creado en el artículo 92 del Estatuto Profesorado de Junio 1 de 2007 del Consejo Superior de la Universidad del Valle.

**5.1.2 Facultad de Artes Integradas.** La variable poder y conflicto se comporta de una manera similar a la dependencia de Administración Central (analizada anteriormente), de un lado se encuentran los funcionarios administrativos y académico-administrativos que por encontrarse inmersos en actividades directamente relacionadas con el estándar han ido asumiendo e interiorizando la gestión por procesos, por otra parte aparecen algunos actores del estamento docente, que no encuentran la razón de aplicar la NTC ISO 9001:2008 en la IES, al menos para ellos es poco claro el aporte a la calidad académica, por tanto generan cierto nivel de renuencia, como se puede evidenciar en los siguientes ejemplos:

“...Si, con el tiempo, sí, los años, el tiempo, todos los resultados, la costumbre ya...¿Y fue... es notable el cambio de los años anteriores...?. Si, claro. Ya menos difícil, claro al principio era mucha oposición, mucho más complejo (risas)...”. (EP5)

“...yo en general no podría decir que haya una resistencia explícita a que se desarrolle un proceso de calidad creo que todos entendemos que una institución como esta que maneja recursos, tan medidos, recursos de todo tipo recursos humanos, recursos físicos, recursos económicos, pues es mucho mejor que sea más organizado en procedimientos para que sea más eficiente el uso de los recursos, creo que la mayoría de los casos he encontrado esa perspectiva, cuando digamos las más negativas son un intento de resignaciones...tal vez no en todos, los cargos que están en la parte administrativa por ejemplo planeación de la universidad, la dirección académica de la calidad, las oficinas de la parte académico-administrativas o administrativa central recursos humanos, la parte financiera y todo, creo que ellos entran más como en procesos de acreditación institucional por ejemplo o certificación, o de certificaciones porque son procesos administrativos todo el tiempo, pero los que estamos en la parte académico-administrativa, generamos más resistencia incluso involuntaria por todas esas cosas que te estoy contando. ...”. (EP20)

**5.1.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** La variable de poder y conflicto muestra que se generan tensiones alrededor del enfoque de procesos en la dependencia, las personas entrevistadas relacionan algunas situaciones de conflicto con un sector del estamento docente. Los siguientes son ejemplos que permiten dar cuenta de lo anterior:

“...Que el proceso se... ha ido avanzando mucho, y choca... choca con los profesores, ese es un problema que tengo...”. (EP4)

“...en un proceso educativo, puede ser a veces generar tensión, pueden generar tensión. Eh... tensiones porque hay cosas de la dinámica, de la lógica de la docencia Universitaria además en una Universidad Pública ¿cierto? entonces como que hay que tener el formato, y si no hace la clase 1 y si en la clase 1 hubo paro ¿qué pasa? Digamos... o que tiene que ser la evaluación así pero aquí hay libertad de cátedra, entonces como aterriza eso en un formato, y que si porque por ejemplo un indicador es ese. Como le hace seguimiento a que se cumple tema por tema, por tema por tema, etc. ¿cierto? y puede generar ciertas tensiones ¿cierto? porque la lógica de la vida universitaria...”. (EP18)



**5.1.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** Frente a la variable poder y conflicto la Facultad, presenta un comportamiento que se opone a la gestión de procesos, de hecho, alguno de los actores entrevistados manifiesta que es parte de la naturaleza del personal de la dependencia oponerse, pues la Universidad no invierte los recursos necesarios para garantizar la calidad en todas las esferas de desarrollo de la IES. Los siguientes son ejemplos:

“...Si, hay más... hay más preferencia por la calidad. Es algo muy difícil, en esta facultad existe una oposición natural hacia las cosas de calidad porque en esta facultad se dice que nos piden calidad en los laboratorios pero cuando se pide un frasco no hay, ósea no rima... no va la música con la letra. aquí hay una visión de que hay mucho formato y poca acción...”. (EP3)

“...Lo que hemos intentado hacer es que no nos afecte, ósea primer paso es que no afecte o sea que... que en esas manifestaciones, no cojan fuerzas en los que son favorables eh... Y una segunda fase viene siendo pues como cambiarlos a ellos pero eso es muy difícil, o sea más bien lo que nosotros dejamos es que las fuerzas negativas no cambien el camino ¿cierto?, no que desaparezcan sino que no tengan influencia en el camino. Entonces en las... en las, eh... charlas y en las cosas que hemos venido haciendo lo que nosotros nos preocupamos es porque los que si quieren sigan. Y los que no quieren pues tienen que hacerlo ¿de acuerdo?”. (EP3)

“...Pero entonces ya los profesores al ocupar los cargos académicos-administrativos, digamos que se están inmersos en el proceso y... y no presentan, les entiendo, no presentan mayor oposición...No, no, no... Ellos se dejan guiar. Mmm sí, eso ha sido muy positivo porque ha sido los que han repetido y los que vienen nuevos y no conocen, y nunca han ocupado un cargo académico-administrativo, entonces eso ha sido muy positivo porque ha todos se les ha dado inducción, re-inducción, por lo menos en los dos... tres procesos de acreditación que hemos tenido, adicional a eso... allí pues se organiza como un comité logístico que está...”. (EP11)

**5.1.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** En relación a la variable de poder y conflicto, la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas parece presentar un nivel moderado de renuencia en relación a la gestión de procesos, como se aprecia en el siguiente ejemplo:

“...A veces... no contrarias, a veces nos parece que ciertas tareas se vuelven excesivas sobre todo en reuniones, pensamos que muchas de esas tareas realmente cada facultad las puede hacer y la oficina de planeación puede recoger... consideramos a veces que no hay necesidad de tanta reunión,..... pues tenemos una cantidad de cosas en nuestro frente, que yo si considero que a veces son excesivas las reuniones, o sea, que se podrían hacer sin tanta reunión...”. (EP1)

**5.1.6 Facultad de Humanidades.** La variable poder y conflicto se presenta de manera similar a otras dependencias anteriormente analizadas, surgen críticas al enfoque de procesos pues de acuerdo a los argumentos de un grupo de profesores de la Facultad, se responde simplemente a políticas eficientistas. Junto con la posibilidad de que los hallazgos derivados de auditorías internas o externas, pueden generar inconvenientes de índole disciplinario para los docentes directores de programas académicos. También se hace alusión a la acreditación, en tanto alguna

parte del grupo docente considera inadecuada la exigencia de estándares que requieren recursos difíciles de obtener en la Universidad del Valle. Las siguientes afirmaciones permiten constatar la conclusión:

“...Algunos profesores señalan estas certificaciones de calidad como una “bienvenida a políticas eficientistas”, que solo piensan en la eficacia y en la eficiencia y que dejan de lado el proceso como tal, que no valoran digamos la calidad humana, la discusión, que no le da lugar a eso, a la explicación del por qué no o por qué si, sino que es una política eficientista. Y lo que si he sentido es que ha habido digamos unas posiciones más radicales es en los procesos de acreditación, hay una negación a la acreditación porque se asume que ésta es una manera de privatizar la Universidad y de regularla con unos estándares de calidad que la Universidad Pública no puede cumplir por tema de recursos, pero además por la población que nos llega. No llega el mismo estudiante a la Universidad de los Andes que a la Universidad del Valle...”. (EP24)

**5.1.7 Facultad de Ingeniería.** La categoría poder y conflicto, evidencia que la Facultad de Ingeniería presenta un comportamiento más favorable en relación a la gestión de procesos, donde a pesar de existir resistencia en algunos sectores docentes, hay una actitud más positiva y proactiva tanto de funcionarios administrativos como de profesores, pues quienes ejercen oposición frente al estándar son realmente pocos. Se relacionan algunas alusiones que brindan el sustento a la conclusión:

“...Pues a ver... yo creo que a ver... No puedo como generalizar tampoco, son unos docentes...pocos realmente pero sí todavía hay resistencia, más de la parte docente...”. (EP10)

“...A ver, no precisamente con las auditorias de ICONTEC no ha habido problemas, ¿cierto? ¡Eh! Yo creo que la facultad ha salido bien favorecida en eso. Pero para hacer las certificaciones de ICONTEC no ha habido problema...”. (EP10)

“...La ISO, dice que hay que llenar este formato y listo... y pues hay una inercia, ¡Ah!, mientras uno va recordando que tienes que llenar ese formato, pero no, yo creo que no hay una resistencia a ser constructivos...”. (EP16)

**5.1.8 Facultad de Salud.** La variable se presenta de manera similar a otras dependencias analizadas anteriormente, es clara la posición contraria de una parte del estamento docente frente al enfoque de procesos y la misma certificación de calidad. Las siguientes son alusiones que sustentan la conclusión:

“Es un contexto que uno como docente, algunos docentes, no todos, pierden, porque te vuelves académico. Entonces cuando tú te vuelves académico meramente, pierdes el contexto y la objetividad de la realidad, de lo que realmente necesita el mercado en este momento. Unos cuantos no todos lo digo, porque de todas maneras si nos ponemos a ver el gran grueso de docentes se oponen mucho a estos procesos, mucho. Tienen una posición muy dura, muy dura y ha sido muy duro y muy complicado, llegarle a los compañeros, a los colegas...”. (EP22)

| <b>Subcategoría</b>      | <b>Conclusión parcial</b>  |
|--------------------------|--|
| <b>Poder y conflicto</b> | <p>Morgan (1991, p. 45) define el poder como el “medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia, donde en el poder influye quien lo ejerce, qué, cuándo y cómo”. Morgan hace una relación entre intereses, conflicto y poder, entendiendo que los conflictos surgen siempre que los intereses chocan, donde la reacción natural ante el conflicto en los contextos de la organización, suele ser representarlo como una fuerza disfuncional que puede atribuirse a algún lamentable cúmulo de circunstancias, como “un problema de responsabilidad”.</p> <p>La variable se comporta de manera similar en las dependencias estudiadas, la gestión de procesos en la Universidad del Valle ha suscitado la manifestación de una parte del estamento docente con argumentos que se oponen de manera tajante a considerar la certificación de calidad en procesos misionales, pues en su concepto solamente debería aplicar en los procesos de apoyo, puesto que no entra dentro de la competencia de los organismos certificadores, en este caso el ICONTEC, determinar la calidad de los procesos académicos, de investigación, extensión o de bienestar universitario.</p> <p>Una manera de analizar el conflicto que se evidencia en Univalle lo explica Robbins (1974), quien sugiere que puede haber conflicto debido a las comunicaciones imperfectas, que pueden estar distorsionadas, pueden existir dificultades semánticas, el conocimiento mismo contiene ambigüedades intrínsecas y los canales de comunicaciones pueden estar siendo utilizados de manera imperfecta. Agrega que las condiciones estructurales pueden también, generar conflicto, el gran tamaño, la heterogeneidad del personal, los estilos de supervisión y la cantidad de participación, el sistema de gratificaciones y la forma de poder utilizada.</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 6. LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

### 6.1. Estilos de liderazgo

**6.1.1 Administración Central.** En la dependencia se establece un tipo de liderazgo de índole situacional, en una combinación entre tecnocrático<sup>31</sup> y legal, que se refleja en los siguientes ejemplos:

“Las directrices han sido muy abiertas, no es tanto de... sino más bien de dejar hacer, ósea yo no he tenido obstáculos decir “es que tiene que ser así o tal cosa”, no, he tenido mucha libertad. Los obstáculos han sido manejo de recursos, entonces yo podría decir...”. (EP7)

**6.1.2 Facultad de Artes Integradas.** La Facultad posee un tipo de liderazgo situacional, también asociado a características de orden tecnocrático y legal. Los lineamientos los establece la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional y en la dependencia se han ido implementando, aunque se reconoce que la decanatura que terminó el periodo en 2013 había dejado algunas actividades concernientes a la gestión de procesos, como el funcionamiento del comité de calidad. Los siguientes son ejemplos que sustentan la afirmación:

“...Si, claro... la política... la política general la tienen desde rectoría, así que si es política institucional eso hay que cumplirlo entonces rectoría asume eh... seguir por esos caminos y entonces ya planeación pues obviamente lidera las cosas y da las instrucciones y por ahí derecho los decanos, y eso va bajando y pues yo he sentido que los decanos anteriores eh... porque me ha tocado con tres decanos diferentes en ambos... en los tiempos en los que he estado y todos han sido, pues han... han colaborado y han participado y han permitido que las cosas se hagan, entonces sí...”. (EP5)

“...Han apoyado para desarrollar los procesos, sí, claro. Importante, importante para mí, planeación, que ha sido el apoyo para decanos, para vicedecanos y para todos, para mí me parece que es una oficina clave durante todos estos años...”. (EP5)

“...No, que estamos en... la coordinadora académica y yo estamos en proceso de... como está tan recién empezada la nueva Decana, de que entre las tareas está reforzar ese comité de calidad, darle como la... no sé si utilizar la palabra seriedad o qué, pero que funcione. El comité está conformado mediante un acto administrativo, pero físicamente no existe. Ya es hora...”. (EP12)

---

<sup>31</sup> Liderazgo tecnocrático se entiende como aquel donde existe preponderancia del conocimiento de los técnicos o especialistas en la toma de decisiones de la organización. Según Mintzberg (1979), la burocracia mecánica se caracteriza por compartir las características de trabajo estandarizado, gran tamaño, ambientes estables y control por parte de algún cuerpo externo. La tecnocracia es una forma de burocracia mecánica, donde se hace énfasis en aspectos relacionados con el cómo hacer las cosas (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 379).

**6.1.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** La Facultad presenta un tipo de liderazgo tecnocrático y legal, presentando un comportamiento similar al de la Facultad de Artes Integradas. Los siguientes son ejemplos que sustentan esta afirmación:

“...Pues terrible, lo que le digo, uno podría estar muchísimo mejor pero... ahora, no te digo que estoy en cero, tampoco vamos a ser malignos, es decir uno está en el camino pero uno quisiera que fuera más rápido uno... ahora, yo como profesor directivo es que veo eso como profesor allá pues lo veo pero no tengo la camisa de directivo, entonces uno dice “no pues yo para que me voy a poner a pelear con mi compañero para convencerlo de que, no... Déjelo...”. (EP4)

"...Y un solo Dios verdadero, es un problema de calidad, entonces ya se dijo bueno vamos a cerrar esto, ¿cómo? se lo voy a decir a los alumnos que en la web es el único programa oficial. Y programa actualice eso de la página web y vamos a jugar con la página web, no más. Eso es como lo que pensamos que es la solución, ahí si hay oportunidad de mejora, pero así como ese hay otros y en cada sitio están encontrando otras cosas en una auditoría interna que hemos hecho. Pero eso tiene que ser permanente mujer, esto no es de que por que vienen los pares, entonces eh... con Emilio que es digamos la mano derecha mía en esto de... de calidad, pues la idea es continuar durante y continuar, y continuar, y continuar durante los dos años y medio que me quedan en esta decanatura y volverlo institucional, la oficina de calidad ¿ya? y colocarle recursos y colocarle una oficina y que todo el mundo empiece a visualizar que aquí hay una oficina de mejoramiento continuo o de calidad total o como quieran llamarlo..." (EP4)

**6.1.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** Se presenta un liderazgo de índole situacional, en donde prevalece el comportamiento de índole tecnocrático y legal, por un lado, se han delegado las funciones en especialistas dentro de la Facultad para que apoyen el trabajo asociado al enfoque de procesos, y por el otro, es legal al ser una normativa de obligatorio cumplimiento.

Las siguientes afirmaciones permiten constatar la conclusión:

“...si se cumple línea a línea eso porque como te digo nosotros no recibimos siquiera lineamientos, nosotros recibimos ordenes, “hay que hacer el plan” entonces nosotros hacemos el plan “hay que hacer el plan de riesgo, entonces nosotros hacemos el plan de riesgo, “hay que formar un comité de calidad” entonces nosotros nombramos comité de calidad...”. (EP3)

“Te quiero hacer una parte adicional. ¡Eh! Es que por lo menos en el caso de nosotros, muy importante ha sido la cabeza...El profesor Cantera, si tú hablas con él, él tiene esa habilidad para seguirte en todas esas cosas que emprendas, entonces eso es muy importante, porque si tú tienes en la parte de... en la cabeza un persona que no, no crea en el proceso, pues obviamente difícil... puedes tener toda la... la... disposición del mundo, pero pues te vas a ver truncado en muchas cosas, aquí, él es comprometido con la institución, comprometido con la facultad, y comprometido con todos estos procesos de...Y eso mismo lo ha transmitido entiendo en general aquí en la facultad...”. (EP11)

**6.1.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** El comportamiento de esta Facultad es similar al presentado en otras dependencias ya analizadas, se establece un tipo de liderazgo de orden situacional, una combinación entre tecnocrático y legal. El siguiente es un ejemplo:

“...A ver tratamos de seguir los lineamientos que nos manden del área de calidad y planeación, o sea según de esos lineamientos que nos mandan tratamos de seguir esos mismos lineamientos y de tener todo al día de que el proceso se esté llevando como es y seguir los registros, no eso si se ha... y con todo el apoyo de planeación y ha habido buena colaboración en la facultad...”. (EP9)

**6.1.6 Facultad de Humanidades.** En relación con la gestión de procesos se establece que existe una combinación entre liderazgo burocrático, tecnocrático y legal, en tanto se siguen los lineamientos institucionales, como se evidencia a continuación:

“...En general el Consejo, pero eso es impulsado obviamente por el decano, si el decano no lo mueve no lo incentiva de cierta manera el proceso se cae por qué se necesita un líder, entonces nosotros desde la base como parte de los comités, hacemos pero necesitamos que nos rijan unos lineamientos también si el no lidera ante el Consejo y el Gobierno a su vez no aprueba las políticas de funcionamiento nosotros que somos en este caso la parte operativa no podemos hacer nada, porque no tenemos unos lineamientos para movernos, más de los que nos pueden bajar desde la administración central pero eso tiene que ir engranado con la facultad. Yo destacaría el papel del decano porque es el líder no mueve, todo se queda quieto...”. (EP13)

“...El Dr. Henao lleva 12 años como decano ya está en los días finales porque ya no se lanzó para una reelección, va a ver un cambio de decano pero fueron 12 años de desarrollo de mucho trabajo con lo que te digo menos para hacer más, pero fue un trabajo de mucha libertad porque el delegaba pero no presionaba entonces esa no presión ni ese respirar de el en el cuello de sus subalternos hacia que nosotros tuvieras un mayor compromiso y un mayor deseo de responder a quien tanta confianza nos da, entonces las cosas fluían luego él ya se sentaba a mirar tu tarea, tu tarea y cada quien cumplía y la facultad se seguía moviendo digamos que él ha tenido un sistema de administración absolutamente liberal, con sus controles obviamente en su debido momento pero todos nos movimos siempre con mucha libertad para planear para hacer nuestro...”. (EP13)

No obstante, aparece una de las opiniones de los entrevistados da cuenta de un estilo burocrático, al afirmar que el orden no se basa en la tradición o dones carismáticos, sino que es garantizado por las convenciones formales y la organización burocrática del trabajo (Miller, 1980). La siguiente alusión permite dar cuenta del argumento:

“...Ninguna, ninguna, pues en toda la universidad no hay dirección, en la universidad no hay dirección, la universidad se mantiene al garete, como es un banco tan grande pues no se hunde porque es demasiado grande ¿sin? Entonces anda así ¿sí? Anda sola. Y esa es la experiencia de 35 años, así es...”. (EP25)

**6.1.7 Facultad de Ingeniería.** La Facultad como en otros casos ya comentados, se caracteriza por la combinación de dos estilos de liderazgo, de orden tecnocrático y legal. Los siguientes son ejemplos:

“...Todo lo que establece Planeación se hace, porque el convencimiento es que la certificación es de la Facultad, es de la Universidad, y entonces lo que establece planeación es lo que se trabaja...”. (EP2)

“...A todo y en equipo con ellos. Ellos vienen y aquí se hacen reuniones con ellos, incluso hay una o dos personas asignadas de apoyo para los procesos aquí, para la facultad en sí, pero es lo que establece Planeación, ¿sí me entender?, porque la Facultad perse no está recibiendo la certificación, es la Universidad y todo el trabajo que hagamos colectivamente, pues posibilita eso. Igual como cuando llega una visita de los laboratorios, pues ya uno está preparado y sabe en qué tiene que estar uno pendiente...”. (EP2)

**6.1.8 Facultad de Salud.** Como en los casos anteriores, se identifica un liderazgo situacional, donde destacan los estilos tecnocrático y legal. Las siguientes afirmaciones permiten constatar la conclusión:

“...Y ya en siguiente año, entonces, el Decano que ya quedó elegido, me llamó y me dijo “No, profesora, yo necesito que usted siga en el cargo, pero yo si voy a dar horas” y yo le dije “¡Ah! Bueno” ya la cosa cambia. Entonces, ya no es consultoría ¡bueno!, cuantas horas le va a dar usted al comité. Y así empecé, desde el 2011, o sea, yo no fui llamada para la creación y la organización, a mí me montaron fue porque estaba atrasado el proceso...”. (EP22)

| Subcategoría               | Conclusión parcial   |
|----------------------------|--|
| <b>Estilo de liderazgo</b> | En general se establece que en la Universidad se practica un liderazgo situacional asociado a la gestión de procesos, donde son más visibles los estilos tecnocrático y legal, debido al carácter del estándar y la obligatoriedad del cumplimiento del mismo por parte de IES públicas. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 7. SUBCULTURAS

### 7.1. Pública o privada

**7.1.1 Administración Central.** Las particularidades de la Universidad del Valle como IES pública, genera que se configuren subculturas en torno a lo público, donde las diversas formas de pensar convergen y expresan sus puntos de vista frente a dinámicas y procesos que se presentan en la Universidad, aquí una alusión que permite ejemplificar lo anterior:

“Y no pero es que cada auditor tiene su forma de hacer las cosas y yo “¡ah! Juemadre”, entonces ellos iban era a visitar el Programa Académico, entonces con un mes preparar a una Facultad a la cual nunca habíamos visto, eh... vamos a tal sede que tampoco pues... había sido muy voluntario el ingreso de Facultades, entonces la Facultad de Salud y la Facultad de Ciencias nos respondieron y prepararlos a ellos para responder una auditoría, con base en ese ejercicio ya empezamos del que sistema no era aquí, sino que el sistema era en las Facultades...Entonces a nosotros nos tocó un trabajo de... que hay que adaptarnos a la disciplina de cada facultad y decirles a ellos “ustedes como lo quieren”...”. (EP7)

**7.1.2 Facultad de Artes Integradas.** Se configura un tipo de prácticas y características asociadas al carácter público de la Universidad, como se evidencia en los siguientes ejemplos:

“...yo si soy amante de la calidad, yo quisiera que todo fuera perfecto, pero una sola golondrina no hace verano, y no... y la Universidad yo pienso que, que todas estas cositas que todos usáramos los logos de la certificación, que estuviéramos pendientes...”. (EP12)

“...Y además tu sabes que en ese caso también tienes supongo eso claro, que los profesores en general en lo académico somos muy necios y muy interpretativos y solemos pensar con un sentido muy crítico que a veces es positivo y a veces no, pues no lo es tanto porque cierran procesos. No queremos que nuestro trabajo académico se vea disminuido por unas situaciones que son formales, si lo reduzco pues como a la mínima expresión pero esa es la discusión. Además es la discusión que siempre está ahí detrás...”. (EP20)

**7.1.3 Facultad de Humanidades.** Se identifica una subcultura en relación con el carácter público de la Universidad del Valle, donde manifiestan sostener una defensa férrea de la Universidad, en relación a la gestión de procesos y la certificación de calidad, se oponen en ocasiones de manera implícita, como se puede evidenciar en el siguiente comentario:

“...consideramos que la facultad critica no es una facultad que no traga entero, una facultad que está a la caza de mostrar cosas en la deficiencia de una facultad que está comprometida con lo que significa la universidad pública, que hace un debate que lo hace a propósito de la ley general de la educación , sobre que significa la universidad pública, como es la universidad pública que queremos. Los salones usted puede verlos que en las oficinas son un desastre, entonces la facultad si es una facultad critica en ese sentido, hay una defensa acérrima de lo que significa la universidad pública y el sentimiento de la universidad estatal de la universidad pública, depende de un Gobierno en donde hay una libertad de expresión, una libertad de cátedra, y eso se defiende fuertemente en esta facultad, y así le gusta a la facultad, en ese sentido si hay un sentimiento de identidad en esos ideales del viejo humanismo del siglo pasado...”. (EP23)

| Subcategoría             | Conclusión parcial  |
|--------------------------|---|
| <b>Público o privada</b> | En la Universidad se configuran subculturas en torno al carácter público de la IES, donde se evidencia que las vidas públicas y privadas están conectadas pues los funcionarios de los diferentes estamentos poseen la libertad de expresarse y manifestar sus posiciones (en muchas ocasiones contrarias) frente a diferentes situaciones que se presentan en la organización. En el caso del estándar en estudio, la configuración de la institución de índole público genera mayores dificultades para establecer en el personal los elementos del estándar, sobretudo en el estamento docente quienes en algunos casos rechazan o no participan del proceso, pues no reconocen los fundamentos ni razón de ser de la NTC ISO 9001:2008. |

Fuente: Elaboración propia, 2014



## 7.2. Profesión o formación

**7.2.1 Administración Central.** Se identifican subculturas en relación a la profesión o formación, como lo expresa el siguiente actor entrevistado:

“...Eh... uno podría hablar de facultad de salud, la facultad de ingenierías, eh... una unidad académica donde nos generó todas las protestas y toda las cosas y que no hemos podido avanzar mucho es el Instituto de Educación y Pedagogía, ellos para nada de administración, ...”. (EP7)

“...Algunas son así, algunas como la Facultad de Artes, Instituto de Educación. Nosotros partimos desde el principio de que quien no crea no lo haga, entonces yo por ejemplo le digo a ellos si no lo quiere hacer que no lo haga, “quítale eso, ¿pa'que?”, para que uno decir que hizo auditoria sino, la gente no quiere hacer eso. Entonces por ejemplo Humanidades, Instituto de Educación y Pedagogía no hemos avanzado mucho, porque ellos no creen, entonces hasta que no lo quieran hacer pues no lo hacen, porque uno parte del convencimiento. Facultad de Administración fue lo mismo ...”. (EP7)

“...me refiero a que yo no le puedo comunicar de la misma forma a los ingenieros que a los filósofos, porque los contextos, eh... la eh... como la...”. (EP8)

**7.2.2 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** En el caso de esta Facultad se establece que un tipo de profesión, los laboratoristas, han manifestado su renuencia al proceso ante la falta de evidencia en los posibles efectos, junto con un exceso de trabajo y el subsecuente cambio de mentalidad. La siguiente afirmación es un ejemplo:

“...lo tenemos mucho entre docentes y mucho entre los admi... entre los empleados administrativos, pero más los empleados de carácter técnico, precisamente la ayuda que nosotros encontramos es en los empleados de carácter administrativo... los de carácter técnico, es decir, los laboratoristas por ejemplo, los que se encarga de las labores en realidad, esa gente se opone, primero porque consideran que no sirve para nada, porque no van a denunciar las cosas, porque no hay recursos y segundo porque les implica una nueva mentalidad y un nuevo trabajo, y la gente a cambiar eh... ofrece mucha resistencia...”. (EP3)

**7.2.3 Facultad de Ingeniería.** La Facultad se identifica por contar con una disposición a la gestión de procesos y lo que esto conlleva, generalmente los funcionarios de esta dependencias muestran disposición y mayor nivel de interiorización de la visión de procesos en la Universidad. Las siguientes afirmaciones contribuyen a sustentar esta conclusión:

“...A ver, como la practicidad, los docentes pues casi todos son ingenieros, entonces también tienen como unos mapas mentales muy organizados, y si como abiertos a... a cosas nuevas, a proponer, entonces eso a mí me parece muy positivo. Y el personal administrativo es muy capacitado, aquí hay secretarias con su pregrado, posgrados. En general es, o sea, el nivel de educación también de todas las personas es muy bueno, es como muy abierta para todos los procesos que se están dando de cambio...”. (EP10)

“...A ver, eso es como con la parte de recursos, lo otro son cosas como de actitud, como de ganas, que con calidad o sin calidad el que lo tiene lo tiene y el que no, no. Hay cosas de cultura, por ejemplo, yo sé que

para la Facultad de ingeniería todos esos procesos han sido más fáciles que de pronto en una facultad de Humanidades, o en la Facultad de Artes Integradas, por su mismo... yo digo ¿qué? ... ¿cómo se llama eso?...Su formación de base...”. (EP10)

| Subcategoría                 | Conclusión parcial   |
|------------------------------|--|
| <b>Profesión o formación</b> | La tendencia establece que en general hay una mayor propensión a aceptar la gestión de procesos en Facultades como Ingeniería, Ciencias Sociales y Económicas y Administración, de otro lado, en las Facultades de Humanidades y Artes Integradas se encuentra mayor oposición, principalmente dentro del estamento docente. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

### 7.3. Funcionales

**7.3.1 Administración Central.** Se identifica una subcultura muy clara y reiterativa, relacionada con las funciones, en este caso el estamento docente. En relación al enfoque de procesos en la Universidad, en general presentan posiciones contrarias, como lo manifiesta el siguiente actor entrevistado:

“...pocos docente si tienen... si les gusta, si les ha servido porque, por ejemplo, hay profesores que nos dicen “no, pero a mí me parece bueno porque es como conocer los procesos, que se hace, como lo tengo que hacer, y cosas así”, pero son pocos, eh... por ejemplo tenemos unos profesores que... formados como Auditores internos de calidad, entonces con esos profesores hemos trabajado pues como el tema y ellos son de las áreas de Educación y nos ha parecido como hasta lo más de extraño que ellos, dos profesores que son de la Educación, eh... crean en el sistema, les guste y les parezca que es importante. Pero esos casos son excepcionales...”. (EP7)

**7.3.2 Facultad de Humanidades.** En relación al enfoque de procesos y su consecuencia la certificación de calidad, se identifica que existe una división por funciones entre personal administrativo y docentes, en tal sentido se establecen los siguientes comentarios de los actores entrevistados:

“...Bueno mira, el personal administrativo por lo general tiene muy buena disposición para hacer el trabajo para hacerlo bien, es un personal receptivo que se deja guiar...”. (EP13)

**7.3.3 Facultad de Ingeniería.** Se reconoce que existen subculturas claras frente a las funciones, por una parte, aparecen los docentes que presentan resistencia en torno al enfoque por procesos, y de otro lado están los funcionarios administrativos quienes son más receptivos a formas que propenden por el mejoramiento organizacional. El siguiente es un ejemplo:

“...En general, y eso es de lo que yo manejo más, en los procesos administrativos, hay mucha receptividad de las personas que trabajan lo administrativo, siento un poquito de resistencia en los docentes, a pesar de que... como yo le he manifestado, ésta es una facultad muy abierta a... a recibir como cosas nuevas, a proponer, hay veces hay como un poquito de resistencia, y se está tratando de llevar toda la información de lo de calidad a través de claustros, para que todos los docentes y todo estén informados, y aun así hay personas o docentes que dicen:”¡Ay! Yo no sabía” o “esto es nuevo...”. (EP10)

**7.3.4 Facultad de Salud.** Como se aprecia en las dependencias anteriormente analizadas, es claro que existe una distinción entre los funcionarios administrativos y docentes, como se ejemplifica con los siguientes comentarios:

“...En Salud es supremamente complejo, supremamente complejo...entonces, a veces los ingenieros, eso no lo entienden, ni los administradores tampoco. ¿Sí? Entonces dicen: “No, tiempos y movimientos y eso dura tanto, y hay que hacerlo así”, pero en esta...igual aquí...”. (EP21)

No obstante, también surgen argumentos en torno al desconocimiento del enfoque de procesos de parte de funcionarios administrativos, principalmente contratistas, lo que ha conllevado a choques entre personal administrativo y docente. La siguiente alusión es un ejemplo:

“...Entonces mira que, son tan desconocidos los procesos por el mismo el mismo personal administrativo, que lleva que todo esto termine en un caos completo, y si es el primero el conocimiento del proceso, donde yo hago parte y la articulación de ese proceso con los otros procesos, tiene que quedar muy claro, para poder hablar del enfoque de procesos y poder hablar de calidad de atención a nuestros usuarios. Porque yo termino siendo usuaria de los procesos administrativos, los estudiantes son usuarios de los procesos académicos ¿Si? Y ese enfoque no está claro, en la misma Universidad no está claro...La gente en la Universidad no lo tiene claro, y lo he visto mucho ¿sabe en dónde?, en aquellos que son sobre todo contratistas, ese personal que entra y sale, que entra y sale, que entra y sale, y personal que inclusive no le dan inducción, está en unos cargos y no recibe una inducción de los cargos...”. (EP22)

| Subcategoría       | Conclusión parcial   |
|--------------------|--|
| <b>Funcionales</b> | La tendencia evidencia que debido a las funciones, se han establecido subculturas que diferencian la percepción del enfoque de procesos entre personal administrativo, docentes que desempeñan o han desempeñado cargos directivos o académico-administrativos, docentes que son renuentes al proceso y docentes que aunque no han estado en funciones de dirección, son receptivos frente a la gestión de procesos. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 7.4. Actitud frente al trabajo

**7.4.1 Administración Central.** Se percibe la confluencia en la Universidad de diferentes tipos de trabajadores, algunos muy dedicados, que se destacan por la calidad de su trabajo, de otro lado, también aparece el trabajador poco comprometido, en quien se presentan comportamientos de baja calidad en el desempeño de su labor, este tipo de funcionario se puede presentar tanto en el personal administrativo como en el grupo docente:

“Si, ósea es el proceso, el proceso no puede depender de una sola persona, eh... y ese compromiso es a todo nivel...por ejemplo el director del programa...como no hay compromiso del director que llega, porque que pereza, porque ese cargo lo único chévere que tiene para muchos es que les dan un 16% del salario, de resto no le ven un lado bueno y... aunque ese cargo para mi es el cargo donde los docente, los cargos académicos administrativos donde más aprenden. Una persona que... un profesor que haya sido director de programa, después hace cualquier cargo incluido la decanatura porque es que allí está todo...”. (EP8)

“¿Qué es lo que nos crea a nosotros problema? Lo que te estoy diciendo, lo que no hacen a tiempo, lo que hacen mal, lo que llega tarde, lo que se les olvido, lo que hicieron mal, lo que pensé que era así...”. (EP8)

**7.4.2 Facultad de Artes Integradas.** En la Facultad se identifica una actitud positiva en relación a las labores desempeñadas, con interés por cumplir con las funciones de la mejor manera posible a pesar de los limitantes que se pueden presentar para el desempeño del cargo:

“...Eh... como los docentes y el personal administrativo es humano entonces como en todos encuentras diferencias, entonces no puedo como estandarizarlo en uno solo, eso depende del personal con el que contés allí, pero yo resaltaría un porcentaje digamos alto en colaboración, no es que a la gente no le guste colaborar o no le guste hacerlo, sino que a veces las capacidades no son iguales entonces es muy difícil uno decir ciento por ciento ¿cierto?, pero... pero yo personalmente eh... no tuve dificultad yo podría decir que con nadie que yo diga “no, no colaboro, no le gusta, no quiere, no”, sino que es... unos lo hacen más rápido que otros, unos llegan más rápido que otros, unos lo entienden, unos saben que es importante, otros les cuesta todavía entender la importancia, es como eso, no porque no se quiera no... yo pienso que es porque somos humanos y todos y hay un...”. (EP5)

“...Si, entonces como que mostremos, como que uno oye decir: “Es que la Universidad tan fea” o “Es que allá la gente no hace nada” No... entonces como hagamos algo por sacarla adelante, poner bonito cada uno, con que su parte la vayan poniendo bonita eso ya en conjunto, va haciendo que la Universidad entonces dé otra imagen, entonces si vamos hacer un proceso, y vemos que está muy tedioso, que hay muchas quejas: que “eso tan largo”, que “tanto papeleo”, propongamos pues entonces cosas, pero entonces que desde allá (en Planeación) esas propuestas al menos sean escuchadas, pero que no pase como me paso a mí que me gasté un tiempo arduo levantando bien un proceso de bonificaciones, mermando tanto paso y nunca recibí respuesta...”. (EP12)

**7.4.3 Facultad de Ciencias de la Administración.** En relación a la gestión de procesos se identifica una actitud cumplidora del deber, no sin antes manifestar ciertos cuestionamientos sobre los efectos en la gestión académica, como lo evidencian los siguientes comentarios:

“Pues eso lo que hace es organizar digamos las tareas, las... las organiza y define responsabilidades y define rutas, ya lo que pasa es... pues como le digo hay cosas ya como propias de naturaleza de la docencia universitaria que dicen “bueno y será que es que, hay que seguir todo ese... proceso <formatitis> para resolver un asunto,” pero pues la tarea es hacerlo, ¿cierto?...”. (EP18)

**7.4.4 Facultad de Ciencias Naturales y Exactas.** La actitud frente al trabajo que implica el enfoque de procesos en la Facultad es de renuencia, generalmente dentro del grupo de docentes se presenta la tendencia a oponerse al desarrollo de dichos procesos, junto con evidentes sentimientos de incredulidad:

“Si, hay más... hay más preferencia por la calidad. Es algo muy difícil, en esta facultad existe una oposición natural hacia las cosas de calidad porque en esta facultad se dice que nos piden calidad en los laboratorios pero cuando se pide un frasco no hay, ósea no rima... no va la música con la letra...entonces eso se queda en puro formato y documento, aquí hay una visión de que hay mucho formato y poca acción...”. (EP3)

“...Yo creo que si, que si tiene que ver con la cultura, la reacción nuestra, de la gente de la facultad que te digo cuando hay una charla sobre calidad, es un problema de cultura, nosotros tenemos que oponernos a todo...y yo creo que la calidad se aprende, la calidad no la tiene uno innata, la calidad se aprende y hay que aprenderla y eso toma tiempo y el que tiene la paciencia para entender que eso lleva tiempo. Entonces el que tenga paciencia para hacer esas transiciones de menos calidad a más calidad...”. (EP3)

Por otra parte, en los funcionarios administrativos existe una actitud más positiva frente a la gestión de procesos, como se muestra en los siguientes ejemplos:

“...La idea, bueno los que son como de capacitación de procesos, siempre los empezamos como diciéndoles “Tenemos que hacerlo mejor” ¿Sí? “Este es el proceso, miremos a ver como lo mejoramos, le hacemos seguimiento” sobre todo a las secretarias, ¿cierto? les ha... como que nos ha funcionado con... con el personal administrativo, básicamente. A la gente le gusta, ¡eh!, las charlas de... de... uno dice de... de crecimiento personal, ellos están muy motivados con ese tipo de charlas, de actividades. Si, entonces... del reconocimiento...” (EP11)

**7.4.5 Facultad de Ciencias Sociales y Económicas.** Se distingue el estamento docente de esta Facultad por contar con una alta calidad en el desempeño de sus funciones, asociada a la gestión de procesos. En el personal administrativo es donde se encuentra un mayor desequilibrio en relación a la calidad del trabajo, con un desempeño deficiente por parte de algunos de sus miembros, como lo denota el siguiente comentario:

“...Los docentes que además de hacer docencia e investigación tienen cargos administrativos ya sean coordinación de programas o dirección de programas o en director pues del CIDSE, pues ellos reportan y hacen también lo... de manera mejor su trabajo y pues hay yo diría un compromiso de parte de ellos. En la parte de... administrativa, yo diría que hay si hay más... a veces desbalances digamos, hay cierto personal administrativo que es muy comprometido y hace muy bien su trabajo, otros que su trabajo deja que desear...”. (EP1)

De parte de los funcionarios administrativos, se muestra que ha sido un proceso con mayor interiorización, aunque se reitera la posición del estamento docente en relación a que la alta calidad está implícita en las labores que desempeñan y no consideran necesario el registro continuo, ni el diligenciamiento de formatos que son los requerimientos del estándar:

“...Al principio no fue muy aceptado por algunos funcionarios, porque lo veían el llenar un formato el llevar un registro lo veían como una función más a su puesto, no como una función que los podría ayudar en algún determinado momento si no como que me están poniendo más trabajo. Pero a medida que va pasando el tiempo y que se ha ido pues concientizando a la gente que eso les ayuda a organizarse en las oficinas, a llevar mejor los documentos, a tener unos registros más a tiempo, que si le piden un documento saben dónde está. Ha sido beneficioso, y se ha colaborado bastante...”. (EP9)

“...Es como seguir los lineamientos, si estamos como muy pendientes de seguir los lineamientos a colaborar con todo ese proceso y esta la gente muy dispuesta...”. (EP9)

“...El compromiso que tienen todos a que tenemos que seguir esos lineamientos...”. (EP9)

**7.4.6 Facultad de Humanidades.** El comportamiento de la variable actitud frente al trabajo, denota en los actores entrevistados el esfuerzo por cumplir su labor lo mejor posible aunque se señala nuevamente la carga laboral adicional, que genera el enfoque de gestión de procesos. Los siguientes son ejemplos que dan cuenta de la conclusión:

“...Yo no he visto renuencia, a veces lo que te digo el agobio del exceso de trabajo nos puede llegar en un momento como a quejarnos pero es por lo estrecho del tiempo por el exceso de tareas, mas no por el hecho de tener que hacer la tarea...”. (EP13)

“...Lo que te digo todos nos esforzamos por hacer nuestro trabajo de la mejor manera en cumplimiento de lo que esta normatizado teniendo en cuenta para donde vamos cual es la meta pero ahí veces el exceso de tarea y el escaso personal sacrifica un poco la calidad, o hace que se llegue a la meta pero demorado...” (EP13)

**7.4.7 Facultad de Ingeniería.** La Facultad se destaca por presentar una actitud positiva frente a la gestión de procesos, se constata un nivel aceptable de interiorización. Los siguientes son ejemplos de esta afirmación:

“...Pero son muy puntuales, o sea son muy: “¡Ah! Esa cambiadera de formatos”, “que no sé qué”. Pero es como muy poca gente pues que se queja, y luego ya ve que son mejores formatos, mejores procesos, más claros ayudan...”. (EP2)

“...Y de eso se trata de mejorar, pero el manejo de información si es muy ordenado, o sea el histórico, el tener disponible las actas, el histórico de las cosas como se han dado, sí. Y hay otra parte que son los formatos y los formatos que la Universidad efectivamente, entiendo que para hacer un formato se necesita pedir el aval a la Universidad...”. (EP16)

| Subcategoría                     | Conclusión parcial   |
|----------------------------------|--|
| <b>Actitud frente al trabajo</b> | En general, se distingue una actitud positiva frente al trabajo asociado a la gestión de procesos, aunque existen casos tanto en funcionarios administrativos como en el grupo docente, que presentan renuencia a estos procesos y su trabajo no es de la mejor calidad. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 8. IDENTIDAD

### 8.1. Identidad organizacional

Los actores entrevistados en las dependencias incluidas en el estudio, revelan características específicas de la Universidad que se configuran en una serie de prácticas asociadas a sus principios y valores fundamentales, donde convergen la postura analítica y crítica frente a las diferentes situaciones o procesos que se adelantan en la Universidad, como se evidencia en las siguientes alusiones:

#### 8.1.1 Administración Central.

"...Eh... hay una defensa de la ética, ¿no? donde se dice, eh... estos son mis principios y mis valores éticos y mi honestidad y todo el cuento pero a veces se quedan muy en el pergamino, pero que realmente que uno los vea en la dinámica o que uno diga tal cosa, no. No, la... la cultura en la Universidad está muy arraigada, ¿Cuál es un valor o un principio que se...? El compromiso, en la Uni... aquí las personas cada que hacemos encuestas de clima organizacional o de percepción de la... de la política de calidad, hace referencia es a... a que la gente quiere mucho la universidad, es un sentido de pertenencia, pertinencia pues y la universidad es... de pertenencia... es mía y yo la quiero y así yo la ataque y diga que aquí esto es terrible, es mi universidad, es un sentido grande que lo vemos que se refleja, critican muchos los espacios y todo el cuento pero digamos que uno podría reconocer eso, la... el valor de la... de la... de la igualdad, ósea como de considerar que todos somos iguales, el respeto por el otro, eh... la diversidad, son valores que se reconocen mucho en la universidad, aunque tú no digas “¡ah! Es que aquí el papel lo está diciendo”, no, pero se ve...". (EP7)

## 8.1.2 Facultad de Ciencias de la Administración

“...En la universidad pública no, en la universidad pública aquí no funciona eso, aquí el individuo puede ser opositor absoluto y abierto a una política institucional y permanecerá, entonces convivir con ello pues es como los reality’s, ¿no cierto?, en los reality’s la idea es que nadie salga, y eso genera eso que usted ve en un reality...” (EP4)

“...por eso esto es tan complejo en la universidad, porque la universidad por su autonomía y por el respeto que se tiene en relación a la diversidad de ideologías, es muy complejo construir, estoy hablando de profesores ¿no? estoy hablando de profesores, es muy complejo construir una identidad única, relacionada a, y eso hace más difícil el asunto...” (EP4)

| Subcategoría                    | Conclusión parcial   |
|---------------------------------|--|
| <b>Identidad organizacional</b> | Es muy clara la identidad de la Universidad, en relación a una conciencia crítica frente a los diferentes procesos que tengan implicaciones en la Universidad, en el caso del enfoque de procesos, se percibe una visión eficientista, que más allá del mejoramiento organizacional y poco contribuye a la misión de la Universidad. Además, se resalta el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

## 8.2. Identidad individual

En algunos casos los actores entrevistados se reconocen como unos convencidos de la calidad, en otros manifiestan su oposición explícita al proceso, también existen aquellos que tienen una posición intermedia, al afirmar que la certificación no es un fin, sino el medio para alcanzar la excelencia, que es el principal objetivo de la Universidad del Valle. A continuación se presentan algunas alusiones que permiten constatar lo anterior:

### 8.2.1 Facultad de Salud

“Pues yo soy convencida de la calidad, ese es el... Y la calidad es como esas características de algo, y que tanto se aproxima al ideal de ese algo, algunos se aproximan más otros se aproximan menos, en algunos aspectos...”

| Subcategoría                | Conclusión parcial  |
|-----------------------------|---|
| <b>Identidad Individual</b> | De acuerdo a lo consultado, se evidencia que existen funcionarios en los diferentes estamentos que se perciben como defensores de la calidad, no obstante debido a la complejidad de la Universidad como institución de educación superior, la aceptación e interiorización de las exigencias del estándar se ha dado de manera lenta en el personal administrativo y más aún entre los docentes. |

Fuente: Elaboración propia, 2014



## 9. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

De acuerdo a Salazar y Ordoñez (2013, p.8):

la calidad es una cuestión de grado, con una cúspide desde la que todo lo demás va alejándose en estricto orden descendente: desde la excelencia hasta la nulidad absoluta. La calidad, pues, llega a este mundo en aguas de orden y de medición. Por eso, casi todos sabemos lo que es de calidad, sin poder definirla: no hacemos más que separar lo bueno de lo malo, lo excelente de lo mediocre, lo ejemplar de lo olvidable y allí estaría la calidad en todo su esplendor. Su transferencia al campo de la educación superior es inmediata. Una educación superior de calidad debe ser excelente, o por lo menos buena, cercana a lo mejor. Es fácil reconocerla: bastaría con tener los mejores profesores, los mejores estudiantes, los mejores procesos de investigación, los mejores laboratorios, los mejores espacios para la innovación, la mejor extensión, la mejor formación ciudadana, las mejores capacidades para la creación y la imaginación. Sin entrar todavía al problema de sus costos estrambóticos, vale la pena detenerse un poco en el enfoque que ilumina fórmula tan transparente.

Situándose en el contexto de la IES objeto de estudio, la Autoevaluación Institucional ha permitido evidenciar que en éstos años la Universidad ha cambiado considerablemente, mejorando sus procesos académicos y administrativos, muestra de ello es la certificación de Alta Calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional y la certificación IQNET, NTCGP:1000 e ISO 9001, otorgada por el ICONTEC, razones por las cuales se continua trabajando en los procesos de calidad para mantener éstas certificaciones y en el fortalecimiento de sus actividades académicas, investigativas y de proyección social .

Es una constante en las diferentes dependencias la referencia a la calidad académica en la IES, siendo este el objetivo fundamental de la Universidad del Valle:

### 9.1. Administración Central

"...También te iba a decir algo, en este proceso de autoevaluación sobre todo el institucional para la acreditación de alta calidad institucional eh... pues detectamos y era algo que... que detectamos nosotros pero ya otras personas lo habían identificado que había como una ruptura entra la acreditación institucional de alta calidad en la parte que tiene que ver con lo académico con la de gestión y con la de los procesos que es la que tienen que ver con la Norma ISO 9001 y la que digamos lidera el GICUV entonces eh... hemos estado en contacto eh... para que las cosas se articulen y nos empezamos ya a poner en contacto para que por ejemplo los planes de mejoramiento que se proponen en las autoevaluaciones tanto de programas como de acreditación se articulen al plan de acción al plan ah... digamos al plan de mejoramiento desde el punto de vista del GICUV, entonces ya empezamos a hacer como una sinergia ahí que, que antes estamos como paralelos ¿sí?, ósea ya empieza a haber un encuentro..." (EP6)

## 9.2. Facultad de Artes Integradas

“Esa es como la visión que yo tengo, a lo mejor es toda la visión que todos tenemos yo supongo que la profesora Payan o cualquier otro o Ana María, o cualquier otro de la oficina de calidad coincide conmigo en esa misma visión, pero en la implementación de los procedimientos un poco lo otro se está superponiendo a lo académico, y si tú lo... supongo que lo vas a percibir o ya lo habrás percibido con los directores de programa o con los profesores, todos percibimos que la para la universidad es más importante lo administrativo que lo académico...”. (EP20)

“Bueno, definiciones de calidad hay muchas, yo más que una definición, yo diría que es... es como una responsabilidad en un contexto histórico cada vez más complejo donde... donde nosotros somos afortunados de ser parte de ese proceso, ósea nuestra responsabilidad es una responsabilidad no solamente académica, social sino de construir mundo...”. (EP5)

“...Y de la mejor manera y que no siempre es en nuestro país sino que también es en otras partes, en otros países. Hoy en día estamos formando son... eh... egresados, ellos son profesionales de mundo, ya no son solamente de ciudad ni de país, entonces no podemos construir o ayudar a construir solamente países mundo, antes a nosotros nos formaban para ejercer aquí en la ciudad, hoy en día no, ya esto no es... ya esto es de mundo, son profesionales de mundo, sí. Entonces el tema de la calidad siempre será importante claro, y cada vez... no es... no es lo que pueda significar es lo que realmente es...” (EP5)

## 9.3. Facultad de Ciencias de la Administración

“Pues digamos que la certificación de nuestros procesos, ósea la visión del programa la construimos más bien en otro escenario que no sea necesariamente es el de la ISO, sí, el de la norma o... porque aquí hay que integrar el programa, por ejemplo aquí cuando uno habla de... de un estudiante que tenga formación de excelencia no es necesariamente porque haya formatos y porque haya procesos, una Universidad mala puede tener todos los sistemas estandarizados, pero el tipo de formación que recibe no es integral, por ejemplo...”. (EP18)

“Además y en eso tiene la razón también la ISO no es una panacea, a mí me parece que lo más importante que debería de impulsarse en las universidades es que... cada vez busquemos ser cada vez mejores profesores, que los estudiantes cada día sean mejores estudiantes, es buscar eso independientemente de la ISO, de la acreditación todo eso...yo no creo, yo no creo que estemos mejorando tan simplemente, y estemos sacando profesionales muy exitosos, si los miramos a nivel de pregrado mire los resultados. Yo creo que eso debe tener sus errores, sus sesgos, y todo lo demás pero también va dando cierta medida de lo que ocurre...”. (EP19)

## 9.4. Facultad de Ciencias Naturales y Exactas

“...No, creo que el comentario es primero que creo que es para mí calidad, y porque a veces yo protesto por la calidad como la entiende Univalle. Eh... calidad es algo integral Yo tengo calidad cuando yo enseño bien, no cuando mantengo diciendo en clase que hay que tener calidad. Entonces eso es lo que yo te decía que trato de pasar, que calidad es una acción, ósea es una acción no es tanto echar una cantaleta un discurso, en torno a eso y a veces, a veces nuestro sistema es muy del discurso, muy de información del formato y poca calidad...”. (EP3)

“...Si, eso sería, yo no... o sea, yo no soy tan radical para decir que no importa la calidad organizacional y eso, eso es importante ¿quién va a negarlo? Pero paralelamente con la ISO, indudablemente la Universidad como institución de educación pública y como institución de educación superior tiene que velar fundamentalmente por la calidad académica...”. (EP17)

"...La Universidad en este momento, en el último escalafón ya está por debajo inclusive de la Javeriana en ciertos indicadores. Si, cada año va bajando, entonces si hablamos de calidad, entonces ¿qué calidad estamos hablando?...". (EP17)

## 9.5. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

"A ver, yo personalmente lo veo desde otro punto de vista, o sea, la facultad también diría yo que tiene una tradición académica e investigativa de hacer un quehacer con los mayores altos niveles, que los profesores podamos tener. Pero esa ambición académica netamente, digamos yo no... a ver si me explico, no veo que esa ambición académica esté permeada digamos por una gestión administrativa, ¿en qué sentido? O sea, la gestión administrativa, como te he dicho, se hace lo mejor posible, pero eso no es lo que lleva a la ambición académica de excelencia ¿sí? Yo diría más bien al revés, es la visión académica de excelencia que lleva hacer los procesos administrativos bien ¿sí?, o así hemos funcionado aquí, o sea, no es que la gestión nos lleve a la excelencia académica, no creo que sea el...". (EP1)

"...No, no es así que lo plantearía yo, o sea es que yo creo que el... el cumplimiento de los procedimientos administrativos ayuda para el funcionamiento ¿sí?, pero eso no te lleva necesariamente a una excelencia académica, porque es que la excelencia académica pasa por otros quehaceres, que... ¿sí?, la dedicación, el estudio, la investigación, estar actualizado en el pensamiento sociológico o económico de... ¿sí? Pero eso no es un quehacer de la administración...". (EP1)

"...Si pero no es por cumplir solamente, no es por cumplir. El espíritu de aquí no es simplemente cumplir sino muy... el deseo de realmente hacer académicamente bien las cosas sobre todo...". (EP1)

## 9.6. Facultad de Humanidades

"...en que no estemos pensando en una lógica eficientista del tiempo, sino en una lógica también que combine... la academia requiere de un tiempo que no tiene el mismo tiempo de la empresa privada que produce zapatos, que las lógicas del tiempo son distintas...". (EP24)

## 9.7. Facultad de Ingeniería

"...No es, no es... es que esto es como cuando yo diseño una máquina, yo diseño la máquina, ya la construí ¿será que tengo que sacar al usuario de esa máquina?, el usuario para mí debe estar integrado dentro de esa evaluación, es el que lo está viviendo, entonces el producto o digamos así, el... el... la labor buena o mala o regular que nosotros hacemos se está sintiendo en un comunidad a través de los empresarios, a través del número de empresas que generan nuestros egresados, es que también... yo voy más allá, es que yo voy más allá...". (EP15)

## 9.8. Facultad de Salud

"... La calidad en educación implica un proceso, y un proceso desde la sociedad, donde la sociedad tiene que transformar la cultura, ¿sí?...". (EP21)

Pues yo soy convencida de la calidad, ese es el... Y la calidad es como esas características de algo, y que tanto se aproxima al ideal de ese algo, algunos se aproximan más otros se aproximan menos, en algunos aspectos. Por ejemplo, yo diría que la Universidad tiene una muy buena misión, una visión, unos procesos, un plan de desarrollo, unos planes de acción, igual que los tiene la escuela, los tienen los programas, pero tiene algunas cosas que hay que mejorar. (EP21)

“Entonces yo creo que... que se dan unos procesos, calidad en Educación Superior en donde se vea la articulación de procesos, todos apuntando con un fin común, y no una desarticulación entre ellos, que lo único que llevan es a problemas o a devolverse o ¿Cómo se le diría eso?... O al poco avance de los usuarios de los servicios. Entonces muchas cosas, muchas cosas intervienen ahí. Entonces, calidad no solamente en los docentes, qué es lo que tenemos y lo que en... en eso siempre hemos figurado, pero en la parte no solamente... ese componente docente es el que te hace a ti un buen profesional, sino que también necesita unos buenos escenarios donde aprenda usted aplicar hacer-hacer y esos escenarios están deficiente en este momentos y necesitamos además una articulación de los procesos, porque nosotros por la misma estructura de la Universidad, utilizamos lo mejor de lo mejor...". (EP22)

| <b>Subcategoría</b>              | <b>Conclusión parcial</b>  |
|----------------------------------|--|
| Calidad en la Educación Superior | La tendencia de los actores consultados señala una constante referencia a la calidad académica, la cual debe privilegiarse por encima del cumplimiento del enfoque de procesos que propende por el mejoramiento organizacional, pero en el concepto de las personas entrevistadas no es una resultado directo de la implementación del estándar en la IES. |

Fuente: Elaboración propia, 2014

### Anexo 3. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

1. Formato No. \_\_\_\_\_ (dejar en blanco)
2. Fecha: DD \_\_\_\_\_ MM \_\_\_\_\_ AAAA \_\_\_\_\_

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

##### 3. Género

|   |           |  |
|---|-----------|--|
| 1 | Masculino |  |
| 2 | Femenino  |  |

##### 4. Edad

|   |               |  |
|---|---------------|--|
| 1 | 18-24 años    |  |
| 2 | 25-30 años    |  |
| 3 | 31-36 años    |  |
| 4 | 37-42 años    |  |
| 5 | 43-48 años    |  |
| 6 | 49-54 años    |  |
| 7 | 55 o más años |  |

##### 5. Nivel Educativo

|   |                 |  |
|---|-----------------|--|
| 1 | Primaria        |  |
| 2 | Secundaria      |  |
| 3 | Técnico         |  |
| 4 | Tecnólogo       |  |
| 5 | Universitario   |  |
| 6 | Especialización |  |
| 7 | Maestría        |  |
| 8 | Doctorado       |  |
| 9 | Ninguno         |  |

##### 6. Dependencia

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | Administración Central                     |  |
| 2 | Facultad de Artes Integradas               |  |
| 3 | Facultad de Ciencias de la Administración  |  |
| 4 | Facultad de Ciencias Naturales             |  |
| 5 | Facultad de Ciencias Sociales y Económicas |  |
| 6 | Facultad de Humanidades                    |  |
| 7 | Facultad de Ingeniería                     |  |
| 8 | Facultad de Salud                          |  |

## 7. Tipo de vinculación

|    |  |  |
|----|--|--|
| 1  | Empleado Público de Carrera Administrativa                         |  |
| 2  | Empleado Público de Libre Nombramiento y Remoción                  |  |
| 3  | Empleado Público Provisional                                       |  |
| 4  | Trabajador Oficial con Beneficios Convencionales (antes de 2001)   |  |
| 5  | Trabajador Oficial sin Beneficios Convencionales (después de 2001) |  |
| 6  | Contratista Prestación de Servicios                                |  |
| 7  | Personal Contratado por Fundación                                  |  |
| 8  | Docente nombrado   |  |
| 9  | Docente contratista  |  |
| 10 | Otro   |  |

## 8. Antigüedad en la Institución

|   |                |  |
|---|----------------|--|
| 1 | 1-5 años       |  |
| 2 | 6-10 años      |  |
| 3 | 11-15 años     |  |
| 4 | 16-20 años     |  |
| 5 | Más de 20 años |  |

## II. CULTURA ORGANIZACIONAL Y CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

Utilizando una escala de 1 a 5, donde 5 es muy amplio, 4 es amplio, 3 es regular, 2 escaso y 1 nulo, califique el nivel de conocimiento de los siguientes temas (marcar con x la opción seleccionada):

| <b>1. HISTORIA</b>   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>1.1. Historia</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1.1.1 La historia del proceso de certificación de calidad (NTC ISO 9001:2008 <sup>32</sup> ) en la Universidad |          |          |          |          |          |
| 1.1.2 La historia del proceso de certificación de calidad (NTC ISO 9001:2008) en la Facultad                   |          |          |          |          |          |
| <b>1.2. Evolución de Estrategias y Estructuras</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 1.2.1 Las decisiones de la Jefatura de la  |          |          |          |          |          |

<sup>32</sup>En adelante, cuando se haga referencia a certificación de calidad se asocia la misma a la NTC ISO 9001:2008.

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Dependencia/Facultad en torno a la certificación de calidad                      |  |  |  |  |  |
| 1.2.2 La contribución al mejoramiento de la gestión en la institución en general |  |  |  |  |  |
| 1.2.3 La contribución al mejoramiento de la gestión en la Dependencia/Facultad   |  |  |  |  |  |

Las siguientes afirmaciones deberán responderse utilizando la siguiente escala (marcar con una x la opción seleccionada):

**TD: Totalmente de acuerdo**

**DA: De acuerdo**

**PA: Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo**

**ED: En desacuerdo**

**TD: Totalmente en desacuerdo**

| <b>2. PROYECTO INSTITUCIONAL</b>  |           |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>2.1. Principios y valores institucionales</b>  | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 2.1.1 Los principios, valores, creencias y/o normas de la Universidad han tenido incidencia en el proceso de obtención de la certificación y su mantenimiento |           |           |           |           |           |
| <b>2.2. Ritual</b>  | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 2.2.1 El personal de la Facultad tiene prácticas que lo diferencian de otras facultades y que han generado efectos directos en el proceso                     |           |           |           |           |           |
| <b>2.3. Misión</b>  | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 2.3.1 La certificación de calidad ha contribuido al cumplimiento de los fines misionales (formación, investigación y generación de                            |           |           |           |           |           |

|  |           |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| conocimiento, extensión y proyección social, y desarrollo humano) de la Universidad  |           |           |           |           |           |
| 2.3.2 La certificación de calidad ha contribuido al cumplimiento de los fines misionales de la Facultad a la que usted pertenece |           |           |           |           |           |
| <b>2.4. Visión</b>   | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 2.4.1 La certificación ha contribuido en camino al logro de la visión establecida por la institución                             |           |           |           |           |           |
| 2.4.2 La certificación ha contribuido al logro de la visión establecida por la Facultad  |           |           |           |           |           |
| <b>2.5. Cultura Organizacional</b>   | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 2.5.1 La incorporación de los colaboradores de la Universidad al proceso de certificación de calidad ha sido adecuado            |           |           |           |           |           |
| 2.5.2 Se ha modificado la cultura organizacional en torno a la certificación de calidad en la Universidad en general             |           |           |           |           |           |
| 2.5.3 Se ha incluido a todos los colaboradores en el proceso de certificación de Calidad   |           |           |           |           |           |
| 2.5.4 El proceso de certificación de la Calidad ha tenido líder(es) claros en su Dependencia/Facultad                            |           |           |           |           |           |
| 2.5.5 El tiempo que le ha requerido apoyar a   |           |           |           |           |           |



|  |           |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| usted el proceso ha sido adecuado  |           |           |           |           |           |
| <b>3. HABLA, LENGUA Y LENGUAJE</b>   |           |           |           |           |           |
| <b>3.1. Habla, lengua y lenguaje</b>   | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 3.1.1 Conoce símbolos, imágenes, eslogans, signos, siglas del proceso. Ejemplos: MECI, GICUV, entre otros                  |           |           |           |           |           |
| 3.1.2 El concepto que usted tiene sobre la certificación es positivo   |           |           |           |           |           |
| <b>3.2. Comunicación</b>   | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 3.2.1 Las estrategias de comunicación utilizadas por la Universidad para divulgar el proceso han sido adecuadas            |           |           |           |           |           |
| 3.2.2 Las estrategias de comunicación utilizadas desde su Dependencia/Facultad para divulgar el proceso han sido adecuadas |           |           |           |           |           |
| <b>4. RELACIONES INTERPERSONALES</b>   |           |           |           |           |           |
| <b>4.1. Clima Organizacional</b>   | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 4.1.1 La percepción de la contribución del proceso en el clima organizacional es positiva                                  |           |           |           |           |           |
| 4.1.2 El proceso ha facilitado la participación de los colaboradores de la Universidad                                     |           |           |           |           |           |
| 4.1.3 Los colaboradores en general se sienten motivados a participar del proceso   |           |           |           |           |           |
| <b>5. RELACIONES DE PODER</b>  |           |           |           |           |           |
| <b>5.1. Poder y</b>  | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |

| <b>Conflicto</b>   |           |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 5.1.1 La estrategia para propiciar el ambiente que ha permitido obtener y sostener el certificado en su Dependencia o Facultad ha sido efectiva                    |           |           |           |           |           |
| 5.1.2 Las decisiones que ha tomado la Decanatura/Jefatura han permitido garantizar el seguimiento de los lineamientos institucionales asociados a la certificación |           |           |           |           |           |
| 5.1.3 El proceso de certificación ha incidido en la generación de discrepancias o conflictos entre personas y/o grupos en la Dependencia/Facultad                  |           |           |           |           |           |
| <b>6. LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN</b>   |           |           |           |           |           |
| <b>6.1. Liderazgo y Estilos de Dirección</b>   | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 6.1.1 Las estrategias desde la Decanatura/Jefatura para apoyar el proceso hacia la obtención de la certificación han sido adecuadas                                |           |           |           |           |           |
| 6.1.2 El apoyo del personal designado por la decanatura para el mantenimiento y consolidación de la certificación ha sido el idóneo                                |           |           |           |           |           |
| <b>7. SUBCULTURAS</b>  |           |           |           |           |           |

| <b>7.1. Subculturas</b>   | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 7.1.1 Ha sido evidente la incidencia de los grupos formales e informales existentes en su Dependencia/Facultad en el proceso de certificación |           |           |           |           |           |
| 7.1.2 Los grupos formales e informales de su Dependencia/Facultad han facilitado el cumplimiento de los objetivos de la certificación         |           |           |           |           |           |
| <b>8. IDENTIDAD</b>   |           |           |           |           |           |
| <b>8.1. Identidad Institucional</b>   | <b>TD</b> | <b>DA</b> | <b>PA</b> | <b>ED</b> | <b>TD</b> |
| 8.1.1 La identidad de la Universidad ha incidido en el proceso vía certificación de calidad   |           |           |           |           |           |
| 8.1.2. La identidad de la Dependencia/Facultad ha incidido en el proceso vía certificación de calidad   |           |           |           |           |           |

## Anexo 4. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

### FORMATO DE ENTREVISTA

Nivel 1: A1 – Directivos/Personal Administración Central

|   |
|---|
| FORMATO No. _____ (dejar en blanco)<br>FECHA DE RECOLECCIÓN: DD_____MM_____AAAA_____  |
| Confidencial: Los datos suministrados en el siguiente formulario son confidenciales y no podrán utilizarse con otros fines que no sean los establecidos para el Estudio: “CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD”, desarrollado para optar por el título de Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. |
| Objetivo: Consultar a los actores decisores de la Universidad, quienes desempeñan cargos directivos en Administración Central y en las siete (7) Facultades de la sede Cali sobre el proceso de certificación en la NTC ISO 9001:2008.  |
| <b>Datos de identificación del entrevistado</b>   |
| Nombres y Apellidos _____ Género _____<br>Cargo _____ Dependencia/Facultad _____<br>Antigüedad en la organización _____ Tiempo en el cargo actual _____<br>Número de Personas a Cargo _____ Título Universitario _____<br>Nivel de formación alcanzado _____  |

El presente estudio está enmarcado en las temáticas de certificación de calidad y cultura organizacional, retomando los postulados de Cantú (2006) para certificación, así como los de Bedard (2003), Vallée (1985), Zapata y Rodríguez (2008), y Aktouf (1990) para cultura organizacional.

|   |
|---|
| <b>1. HISTORIA</b>  |
| <b>1.1. Historia</b><br>1.1.1 ¿Cómo ha sido la historia del proceso de certificación de calidad en la Universidad?<br><br><b>1.2 Evolución de estrategias y estructuras</b><br>1.2.1 ¿Cuáles considera han sido los principales efectos de la certificación de calidad en la Universidad?<br>1.2.2 ¿Cómo considera usted que ha incidido el proceso en la determinación de los niveles jerárquicos de la institución?<br>1.2.3 ¿Qué estrategias se han generado desde su dependencia para garantizar la obtención del certificado y su sostenimiento? |

## 2. PROYECTO INSTITUCIONAL

### 2.1. Principios y valores institucionales

2.1.1 ¿Cómo han incidido los principios, valores, creencias y/o normas de la Universidad en el proceso de obtención de la certificación y mantenimiento de la misma?

### 2.2. Ritual

2.2.1 ¿Cuáles son las prácticas específicas de la Universidad que han generado efectos directos en el proceso?

### 2.3. Misión

2.3.1 ¿Cómo ha contribuido la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 al cumplimiento de los fines misionales (formación, investigación y generación de conocimiento, extensión y proyección social, y desarrollo humano) de la Universidad?

### 2.4. Visión

2.4.1 ¿Cómo ha contribuido la certificación, camino al logro de la visión establecida por la institución?

### 2.5. Cultura organizacional

2.5.1 ¿Cómo ha sido el proceso de incorporación de los colaboradores al proceso de certificación de calidad?

2.5.2 ¿De qué manera se ha modificado la cultura organizacional en torno a la certificación de calidad?

2.5.3 ¿Qué metas a nivel misional de la Universidad identifica como las más importantes que se han cumplido luego de la inserción en el proceso de certificación de calidad, lo anterior asociado a los resultados obtenidos que se sustenta en indicadores tanto del proceso como del logro de los objetivos institucionales?

## 3. HABLA, LENGUA Y LENGUAJE

### 3.1. Habla, lengua y lenguaje

3.1.1 ¿Cuáles considera los principales símbolos, imágenes, eslogans, signos, siglas, entre otros del proceso? Ejemplos: MECI, GICUV, entre otros.

3.1.2 Desde su punto de vista, ¿cuál es el concepto que usted percibe se tiene en la Universidad sobre la certificación?

3.1.3 ¿Cuáles son las posiciones a favor o en contra del proceso de certificación?

### 3.2. Comunicación

3.2.1 ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación utilizadas en el proceso?

## 4. RELACIONES INTERPERSONALES Y DE PODER

### 4.1. Clima organizacional

4.1.1 En su concepto, ¿cuál es la percepción del proceso entre los colaboradores y su incidencia en el clima organizacional?

### 4.2. Poder y conflicto

4.2.1 ¿Cómo se ha logrado obtener y sostener el certificado?, esto en relación a la existencia de actores que se oponen al proceso.

4.2.2 ¿Cuáles considera las principales decisiones que se han determinado desde su dependencia para garantizar el seguimiento de los lineamientos institucionales asociados a la certificación?

### 4.3. Liderazgo y estilos de dirección

4.3.1 ¿Cuáles han sido las estrategias desde su dependencia para apoyar el proceso hacia la obtención de la certificación?

4.3.2 ¿A quiénes destacaría usted como el principal apoyo de su dependencia para el mantenimiento y consolidación de la certificación?

4.3.3 ¿Cómo ha sido el proceso la Universidad para el mantenimiento y consolidación del sistema asociado a la certificación de calidad?

## 5. SUBCULTURAS

### 5.1. Subculturas

5.1.1 En relación a los grupos formales e informales existentes en la Universidad, ¿cómo se evidencia la acción de estos en el proceso de certificación?

## 6. IDENTIDAD

### 6.1. Identidad organizacional

6.1.1 ¿Cuáles son los rasgos de la identidad de la Universidad que han incidido en el proceso vía certificación de calidad?

## OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS FINALES

## Anexo 5. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

### FORMATO DE ENTREVISTA

Nivel 1: A1 – Decanos

|   |
|---|
| FORMATO No. _____ (dejar en blanco)<br>FECHA DE RECOLECCIÓN: DD_____MM_____AAAA_____  |
| Confidencial: Los datos suministrados en el siguiente formulario son confidenciales y no podrán utilizarse con otros fines que no sean los establecidos para el Estudio: “CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD”, desarrollado para optar por el título de Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. |
| Objetivo: Consultar a los actores decisores de la Universidad, quienes desempeñan cargos directivos en Administración Central y en las siete (7) Facultades de la sede Cali sobre el proceso de certificación en la NTC ISO 9001:2008.  |
| <b>Datos de identificación del entrevistado</b>   |
| Nombres y Apellidos _____ Género _____<br>Cargo _____ Dependencia/Facultad _____<br>Antigüedad en la organización _____ Tiempo en el cargo actual _____<br>Número de Personas a Cargo _____ Título Universitario _____<br>Nivel de formación alcanzado _____  |

El presente estudio está enmarcado en las temáticas de certificación de calidad y cultura organizacional, retomando los postulados de Cantú (2006) para certificación, así como los de Bedard (2003), Vallée (1985), Zapata y Rodríguez (2008), y Aktouf (1990) para cultura organizacional.

|  |
|--|
| <b>7. HISTORIA</b>   |
| <b>1.2. Historia</b>   |
| 4.1.2 ¿Cómo ha sido la historia del proceso de certificación de calidad en la Universidad?   |
| 4.1.3 ¿Cómo fue la inserción de la Facultad en el proceso de certificación?  |
| <b>4.2 Evolución de estrategias y estructuras</b>  |
| 1.2.1 ¿Cuáles considera han sido los principales efectos de la certificación de calidad en su Facultad?  |
| 1.2.2 ¿Cómo considera usted que ha incidido el proceso en la determinación de los niveles jerárquicos de la institución, específicamente en su Facultad? |
| 1.2.3 ¿Qué estrategias se generaron desde la Facultad para garantizar la obtención del certificado y garantizar su sostenimiento?                        |
| <b>8. PROYECTO INSTITUCIONAL</b>   |

## **8.1. Principios y valores institucionales**

2.1.2 ¿Cómo han incidido los principios, valores, creencias y/o normas de la Facultad en el proceso de obtención de la certificación y mantenimiento de la misma?

## **2.2. Ritual**

2.2.2 ¿Cuáles son las prácticas específicas de la Facultad que han generado efectos directos en el proceso?

## **2.3. Misión**

2.3.2 ¿Cómo ha contribuido la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 al cumplimiento de los fines misionales (formación, investigación y generación de conocimiento, extensión y proyección social, y desarrollo humano) de la Universidad y de la Facultad?

## **2.4. Visión**

2.4.2 ¿Cómo ha contribuido la certificación, camino al logro de la visión establecida por la institución y al de la visión determinada en la Facultad?

## **2.5. Cultura organizacional**

2.5.4 ¿Cómo ha sido el proceso de incorporación de los colaboradores de la Facultad al proceso de certificación de calidad?

2.5.5 ¿De qué manera se ha modificado la cultura organizacional en torno a la certificación de calidad?

2.5.6 ¿Qué metas a nivel misional de la Universidad y de la Facultad identifica como las más importantes que se han cumplido luego de la inserción en el proceso de certificación de calidad, lo anterior asociado a los resultados obtenidos que se sustenta en indicadores tanto del proceso como del logro de los objetivos institucionales?

# **9. HABLA, LENGUA Y LENGUAJE**

## **9.1. Habla, lengua y lenguaje**

3.1.4 ¿Cuáles considera los principales símbolos, imágenes, eslogans, signos, siglas, entre otros del proceso? Ejemplos: MECI, GICUV, entre otros.

3.1.5 Desde su punto de vista, ¿cuál es el concepto que usted percibe se tiene en la Facultad sobre la certificación?

3.1.6 ¿Considera que en su Facultad se han emitido posiciones a favor o en contra del proceso de certificación?

## **9.2. Comunicación**

3.2.2 ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación utilizadas desde su Facultad en el proceso?

# **10. RELACIONES INTERPERSONALES Y DE PODER**

## **10.1. Clima organizacional**

7.1.1 En su concepto, ¿cuál es la percepción acerca de la contribución o no del proceso en el clima organizacional?



**10.2. Poder y conflicto**

4.2.3 ¿Cómo se ha logrado obtener y sostener el certificado desde su Facultad?, esto en relación a la existencia de actores que se oponen al proceso.

4.2.4 ¿Cuáles considera las principales decisiones que se han determinado desde la decanatura para garantizar el seguimiento de los lineamientos institucionales asociados a la certificación?

**10.3. Liderazgo y estilos de dirección**

4.3.4 ¿Cuáles han sido las estrategias desde la decanatura para apoyar el proceso hacia la obtención de la certificación?

4.3.5 ¿A quiénes destacaría usted como el principal apoyo de la decanatura para el mantenimiento y consolidación de la certificación?

4.3.6 ¿Cómo ha sido el proceso en la facultad para el mantenimiento y consolidación del sistema asociado a la certificación de calidad?

**11. SUBCULTURAS**

**11.1. Subculturas**

5.1.2 En relación a los grupos formales e informales existentes en su Facultad, ¿cómo se evidencia la acción de estos en el proceso de certificación?

**12. IDENTIDAD**

**12.1. Identidad organizacional**

6.1.2 ¿Cuáles son los rasgos de la identidad de la Facultad que han incidido en el proceso vía certificación de calidad?

**OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS FINALES**

## Anexo 6. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

### FORMATO DE ENTREVISTA

Nivel 1: A3 – Personal nivel medio y administrativo Facultades

|   |
|---|
| FORMATO No. _____ (dejar en blanco)<br>FECHA DE RECOLECCIÓN: DD_____MM_____AAAA_____  |
| Confidencial: Los datos suministrados en el siguiente formulario son confidenciales y no podrán utilizarse con otros fines que no sean los establecidos para el Estudio: “CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD”, desarrollado para optar por el título de Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. |
| Objetivo: Consultar sobre el proceso de certificación en la NTC ISO 9001:2008 a los actores de la Universidad del Valle de los niveles directivo, medio, técnico y operativo en Administración Central y en las siete (7) Facultades de la sede Cali.   |
| <b>Datos de identificación del entrevistado</b>   |
| Nombres y Apellidos _____ Género _____<br>Cargo _____ Dependencia/Facultad _____<br>Antigüedad en la organización _____ Tiempo en el cargo actual _____<br>Número de Personas a Cargo _____ Título Universitario _____<br>Nivel de formación alcanzado _____  |

El presente estudio está enmarcado en las temáticas de certificación de calidad y cultura organizacional, retomando los postulados de Cantú (2006) para certificación, así como los de Bedard (2003), Vallée (1985), Zapata y Rodríguez (2008), y Aktouf (1990) para cultura organizacional.

### 13. HISTORIA

#### 1.3. Historia

7.1.2 ¿Cómo fue la inserción de la Facultad en el proceso de certificación?

#### 7.2 Evolución de estrategias y estructuras

1.2.1 ¿Cuáles considera han sido los principales efectos de la certificación de calidad en su Facultad?

1.2.2 ¿Cómo considera usted que ha incidido el proceso en la determinación de los niveles jerárquicos específicamente en su Facultad?

1.2.3 ¿Qué estrategias se generaron desde la Facultad para garantizar la obtención del certificado y garantizar su sostenimiento?

## 14. PROYECTO INSTITUCIONAL

### 14.1. Principios y valores institucionales

2.1.3 ¿Cómo han incidido los principios, valores, creencias y/o normas de la Facultad en el proceso de obtención de la certificación y mantenimiento de la misma?

### 2.2. Ritual

2.2.3 ¿Cuáles son las prácticas específicas de la Facultad que han generado efectos directos en el proceso?

### 2.3. Misión

2.3.3 ¿Cómo ha contribuido la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 al cumplimiento de los fines misionales (formación, investigación y generación de conocimiento, extensión y proyección social, y desarrollo humano) de la Universidad y de la Facultad?

### 2.4. Visión

2.4.3 ¿Cómo ha contribuido la certificación, camino al logro de la visión establecida por la institución y al de la visión determinada en la Facultad?

### 2.5. Cultura organizacional

2.5.7 ¿Cómo ha sido el proceso de incorporación de los colaboradores de la Facultad al proceso de certificación de calidad?

2.5.8 ¿De qué manera se ha modificado la cultura organizacional en torno a la certificación de calidad?

2.5.9 ¿Qué metas a nivel misional de la Universidad y de la Facultad identifica como las más importantes que se han cumplido luego de la inserción en el proceso de certificación de calidad, lo anterior asociado a los resultados obtenidos que se sustenta en indicadores tanto del proceso como del logro de los objetivos institucionales?

## 15. HABLA, LENGUA Y LENGUAJE

### 15.1. Habla, lengua y lenguaje

3.1.7 ¿Cuáles considera los principales símbolos, imágenes, eslogans, signos, siglas, entre otros del proceso? Ejemplos: MECI, GICUV, entre otros.

3.1.8 Desde su punto de vista, ¿cuál es el concepto que usted percibe se tiene en la Facultad sobre la certificación?

3.1.9 ¿Cuáles han sido las posiciones a favor o en contra del proceso de certificación que se han emitido desde su Facultad?

### 15.2. Comunicación

3.2.3 ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación utilizadas desde su Facultad en el proceso?

## 16. RELACIONES INTERPERSONALES Y DE PODER

**16.1. Clima organizacional**

10.1.1 En su concepto, ¿cuál es la percepción acerca de la contribución o no del proceso en el clima organizacional de la Facultad?

**16.2. Poder y conflicto**

4.2.5 ¿Cómo se ha logrado obtener y sostener el certificado desde su Facultad?, esto en relación a la existencia de actores que se oponen al proceso.

4.2.6 ¿Cuáles considera las principales decisiones que se han determinado desde la Facultad para garantizar el seguimiento de los lineamientos institucionales asociados a la certificación?

**16.3. Liderazgo y estilos de dirección**

4.3.7 ¿Cuáles han sido las estrategias desde su Facultad para apoyar el proceso hacia la obtención de la certificación?

4.3.8 ¿A quiénes destacaría usted como el principal apoyo en la Facultad para el mantenimiento y consolidación de la certificación?

4.3.9 ¿Cómo ha sido el proceso en la Facultad para el mantenimiento y consolidación del sistema asociado a la certificación de calidad?

**17. SUBCULTURAS**

**17.1. Subculturas**

5.1.3 En relación a los grupos formales e informales existentes en su Facultad, ¿cómo se evidencia la acción de estos en el proceso de certificación?

**18. IDENTIDAD**

**18.1. Identidad organizacional**

6.1.3 ¿Cuáles son los rasgos de la identidad de la Facultad que han incidido en el proceso vía certificación de calidad?

**OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS FINALES**

## **Anexo 7. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD**

### **FORMATO DE ENTREVISTA**

Nivel 1: A4 – Directores de Programas Académicos

|   |
|---|
| FORMATO No. _____ (dejar en blanco)<br>FECHA DE RECOLECCIÓN: DD_____MM_____AAAA_____  |
| Confidencial: Los datos suministrados en el siguiente formulario son confidenciales y no podrán utilizarse con otros fines que no sean los establecidos para el Estudio: “CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD”, desarrollado para optar por el título de Maestría en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. |
| Objetivo: Consultar sobre el proceso de certificación en la NTC ISO 9001:2008 a los actores de la Universidad del Valle de los niveles directivo, medio, técnico y operativo en Administración Central y en las siete (7) Facultades de la sede Cali.   |
| <b>Datos de identificación del entrevistado</b>   |
| Nombres y Apellidos _____ Género _____<br>Cargo _____ Dependencia/Facultad _____<br>Antigüedad en la organización _____ Tiempo en el cargo actual _____<br>Número de Personas a Cargo _____ Título Universitario _____<br>Nivel de formación alcanzado _____  |

El presente estudio está enmarcado en las temáticas de certificación de calidad y cultura organizacional, retomando los postulados de Cantú (2006) para certificación, así como los de Bedard (2003), Vallée (1985), Zapata y Rodríguez (2008), y Aktouf (1990) para cultura organizacional.

### **19. HISTORIA**

#### **1.4. Historia**

10.1.2 ¿Cómo ha sido la experiencia del programa en el proceso de certificación?

#### **10.2 Evolución de estrategias y estructuras**

1.2.1 ¿Cuáles considera han sido los principales efectos de la certificación de calidad en el programa que usted dirige?

1.2.2. ¿Qué acciones se han generado desde su programa para garantizar la obtención del certificado y garantizar su sostenimiento?

## 20. PROYECTO INSTITUCIONAL

### 20.1. Principios y valores institucionales

2.1.4 ¿Cómo han incidido los principios, valores, creencias y/o normas de la Facultad en el proceso de obtención de la certificación y mantenimiento de la misma?

### 2.2. Ritual

2.2.4 ¿Cuáles son las prácticas específicas de la Facultad y en su programa académico que han generado efectos directos en el proceso?

### 2.3. Misión

2.3.4 ¿Cómo ha contribuido la certificación de calidad en la NTC ISO 9001:2008 al cumplimiento de los fines misionales del programa?

### 2.4. Visión

2.4.4 ¿Cómo ha contribuido la certificación, camino al logro de la visión establecida en la Facultad y en el programa académico?

### 2.5. Cultura organizacional

2.5.10 ¿Cómo ha sido el proceso de incorporación de los colaboradores del programa al proceso de certificación de calidad?

2.5.11 ¿De qué manera se ha modificado la cultura organizacional en torno a la certificación de calidad?

2.5.12 ¿Qué metas a nivel misional del programa académico identifica como las más importantes que se han cumplido luego de la inserción en el proceso de certificación de calidad, lo anterior asociado a los resultados obtenidos que se sustenta en indicadores tanto del proceso como del logro de los objetivos institucionales?

## 21. HABLA, LENGUA Y LENGUAJE

### 21.1. Habla, lengua y lenguaje

3.1.10 ¿Cuáles considera los principales símbolos, imágenes, eslogans, signos, siglas, entre otros del proceso? Ejemplos: MECI, GICUV, entre otros.

3.1.11 Desde su punto de vista, ¿cuál es el concepto que usted percibe se tiene en la Facultad sobre la certificación?

3.1.12 ¿Cuáles han sido las posiciones a favor o en contra del proceso de certificación que se han emitido desde su Facultad?

### 21.2. Comunicación

3.2.4 ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación utilizadas desde su Facultad en el proceso?

## 22. RELACIONES INTERPERSONALES Y DE PODER

### 22.1. Clima organizacional

4.1.1. En su concepto, ¿cuál es la percepción acerca de la contribución o no del proceso en el clima organizacional de la Facultad?

### 22.2. Poder y conflicto

4.2.7 ¿Cómo se ha logrado obtener y sostener el certificado desde su programa académico?, esto en relación a la existencia de actores que se oponen al proceso.

4.2.8 ¿Cuáles considera las principales decisiones que se han determinado desde la Facultad para garantizar el seguimiento de los lineamientos institucionales asociados a la certificación?

### 22.3. Liderazgo y estilos de dirección

4.3.10 ¿Cuáles han sido las estrategias orientadas desde su Facultad para apoyar el proceso hacia la obtención de la certificación?

4.3.11 ¿A quiénes destacaría usted como el principal apoyo en la Facultad y en el programa para la articulación con los lineamientos institucionales, con miras al mantenimiento y consolidación de la certificación?

4.3.12 ¿Cómo ha sido el proceso en la Facultad para el mantenimiento y consolidación del sistema asociado a la certificación de calidad?

## 23. SUBCULTURAS

### 23.1. Subculturas

5.1.4 En relación a los grupos formales e informales existentes en su Facultad, ¿cómo se evidencia la acción de estos en el proceso de certificación?

## 24. IDENTIDAD

### 24.1. Identidad organizacional

6.1.4 ¿Cuáles son los rasgos de la identidad de la Facultad que han incidido en el proceso vía certificación de calidad?

## OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS FINALES