

**ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: FACTORES DEL CNA, OBJETIVOS DE CALIDAD Y LA PROPUESTA DE VALOR.**

**CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**

**LUIS ALBERTO GARCIA RAMÍREZ  
JULIAN MAURICIO GÓMEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: FACTORES DEL CNA, OBJETIVOS DE CALIDAD Y LA PROPUESTA DE VALOR.**

**CASO: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**

**LUIS ALBERTO GARCIA RAMÍREZ  
JULIAN MAURICIO GÓMEZ LÓPEZ**

**Tesis para optar al título de Magister en Administración de Empresas**

**Director  
ISAAC FUENMAYOR  
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Maestría Administración de Empresas.**

**ALFREDO BELTRAN**

---

**Jurado**

**HAROLD RIZO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 30 de Enero de 2014**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
INTRODUCCIÓN .....	14
1. ANTECEDENTES .....	16
2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.1.ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	18
2.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3.JUSTIFICACIÓN.....	20
4.OBJETIVOS.....	22
4.1.OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
5.MARCO REFERENCIAL .....	23
5.1.MARCO NORMATIVO .....	23
5.2.MARCO TEÓRICO .....	24
5.2.1.Alineación estratégica .....	24
5.2.2.Propuesta de valor.....	25
5.3.ANÁLISIS COMPARATIVO CON UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN.....	26
5.4.MARCO CONCEPTUAL.....	28
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32

<b>6.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>32</b>
<b>6.2.DISEÑO DE OBTENCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>32</b>
<b>6.2.1.Referentes Legales .....</b>	<b>34</b>
<b>6.2.2.Referentes institucionales.....</b>	<b>34</b>
<b>6.2.3.Referentes De los programas de la Facultad.....</b>	<b>34</b>
<b>7.GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>36</b>
<b>7.1.RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA COLOMBIA PEB (2010) .....</b>	<b>36</b>
<b>7.1.1.Reconocimiento legal. ....</b>	<b>37</b>
<b>7.1.2.Universidad de San Buenaventura Cali. d. ....</b>	<b>37</b>
<b>7.2.MISIÓN .....</b>	<b>37</b>
<b>7.3.VISIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>8.DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>39</b>
<b>9.RESULTADO OBTENIDOS.....</b>	<b>40</b>
<b>9.1.DESARROLLO DEL FACTOR PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>40</b>
<b>9.1.1.Factor 9 (De acuerdo al orden del CNA, 2006).....</b>	<b>40</b>
<b>9.1.1.1.Características asociadas a la propuesta de valor del programa.....</b>	<b>40</b>
<b>9.1.1.2.Característica 1: Cultura Organizacional. ....</b>	<b>40</b>
<b>9.1.1.3.Característica 2: Ejes Temáticos. d. ....</b>	<b>41</b>
<b>9.1.1.4.Característica 3: Oferta de Valor.....</b>	<b>42</b>
<b>9.1.1.5.Aspectos que se deben evalua .....</b>	<b>42</b>
<b>9.1.1.6.Característica 4: Capacidades Distintivas.. ....</b>	<b>43</b>
<b>9.1.2.Pertinencia e impacto de la propuesta de valor.. ....</b>	<b>43</b>
<b>9.1.3.Emprendimiento y Responsabilidad Social.. ....</b>	<b>44</b>
<b>9.1.4.Gerencia de Proyectos. ....</b>	<b>44</b>
<b>9.1.5.Internacionalización.....</b>	<b>44</b>
<b>9.1.6.Estrategia para formalizar la propuesta de valor. ....</b>	<b>48</b>

<b>9.1.7.Elementos a considerar en el mejoramiento de la calidad de los programas académicos .....</b>	<b>49</b>
<b>9.1.7.1.Proyecto Educativo del Programa.....</b>	<b>49</b>
<b>9.1.7.2.Mecanismos de ingreso e inclusión.....</b>	<b>50</b>
<b>9.1.7.4.Planta docente.....</b>	<b>52</b>
<b>9.1.7.5.Con comunidades académicas y relaciones interinstitucionales.....</b>	<b>52</b>
<b>9.1.7.6.Investigación y producción de material docente .....</b>	<b>53</b>
<b>9.1.7.7.Del currículo. ....</b>	<b>53</b>
<b>9.1.7.8.Interdisciplinariedad e integralidad del currículo.....</b>	<b>54</b>
<b>9.2.MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE AUTOEVALUACIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>9.3.ALINEACIÓN ESTRATÉGICA - SEGUIMIENTO AL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>56</b>
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>11. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Esquema general de la propuesta de valor</b>	<b>Pág. 12</b>
<b>Cuadro 2. Factores de calidad, Lineamientos del CNA para acreditación de programas de Grado 2006</b>	<b>13</b>
<b>Cuadro 3. Fortalezas de los programas acreditados con alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional a través del consejo Nacional de Acreditación</b>	<b>27</b>
<b>Cuadro 4. Ficha Técnica</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 5. propuesta de sistema de seguimiento y alineación estratégica</b>	<b>56</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura. 1. Estructura de evaluación de factores de calidad CNA</b>	<b>Pág. 11</b>
<b>Figura 2. Antecedentes y línea de tiempo del proceso</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3. Grafico cuantificación de debilidades para profesionales y técnicos.</b>	<b>47</b>
<b>Figura 4. Proceso de acompañamiento a estudiantes en situación de vulnerabilidad</b>	<b>50</b>
<b>Figura 5. Modelo de gestión integral de autoevaluacion</b>	<b>55</b>



## RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con lo declarado en la Conferencia mundial sobre la educación superior, La educación superior en el siglo XXI (1998), la calidad de la educación superior es un concepto multidimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, dotación de personal, alumnos, infraestructura y entorno académico. Ha de prestarse especial atención al progreso de los conocimientos mediante la investigación. Las instituciones de educación superior de todas las regiones han de someterse a evaluaciones internas y externas realizadas con transparencia, llevadas a cabo abiertamente por expertos independientes. Sin embargo, ha de prestarse la debida atención a las particularidades de los contextos institucionales, nacionales y regionales, a fin de tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad.

Según el Consejo Nacional de Acreditación CNA (2013), la autoevaluación consiste en el ejercicio permanente de revisión, reconocimiento, reflexión e intervención que llevan a cabo las instituciones o programas académicos, con el objetivo de valorar el desarrollo de sus funciones sustantivas en aras de lograr la alta calidad en todos sus procesos, sobre la base de los criterios, las características, y los indicadores definidos por el Consejo Nacional de Acreditación, la institución debe asumir el liderazgo de este proceso y propiciar la participación amplia de la comunidad académica en él.

El proceso de autoevaluación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura - Cali, es guiado por las políticas y lineamientos institucionales y se asume como un asunto de carácter permanente que permite, mediante el estudio y la utilización de diferentes técnicas y estrategias, comprender el contexto de desarrollo y consolidación de su oferta académica, facilitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, así como la valoración de sus capacidades distintivas, con el propósito de definir, redefinir y orientar políticas, estrategias y procesos que permitan la sostenibilidad de su calidad y pertinencia.

En ésta dirección, la autoevaluación se considera un elemento esencial y estratégico en la búsqueda de altos niveles de calidad para cada uno de los procesos académicos y administrativos que soportan el desarrollo y la gestión del Programa académico y de la institución misma.

Se establece con la autoevaluación, no solamente la descripción de unos productos y su relación con respecto a una o varias escalas, sino valorar con

sentido crítico cada proceso e instancia involucrada con base en criterios de eficiencia y eficacia, identificando limitaciones y posibilidades existentes para formular e implementar las estrategias correspondientes.

En tal sentido, la autoevaluación como proceso investigativo PEB<sup>1</sup> de carácter aplicado, participativo, integral, sistemático y permanente orientado a obtener información válida, confiable, oportuna y representativa, permite diseñar acciones estratégicas las cuales deben ser debidamente concebidas para lograr satisfacer no solamente los factores de calidad medidos durante el proceso, sino también, el aporte de ésta al cumplimiento de la misión y al logro de la visión institucional en consonancia con la política y objetivos de calidad que la Universidad se ha planteado, así como, la ejecución, seguimiento y control del Plan de Estratégico de Desarrollo Institucional.

Esta investigación aplicada, muestra el desarrollo de un factor adicional a los ocho factores propuestos por el CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, en los Lineamientos para la autoevaluación de programas de Grado con fines de acreditación de alta calidad (2006), este factor se denominó “Propuesta de Valor” y consta de cuatro características, cada una de ellas con sus respectivos aspectos e indicadores, en este sentido, el equipo académico tomó la decisión de no asignarle un número que guardara un consecutivo con los ocho factores, toda vez que, se presentó ante los pares académicos como una evaluación adicional pero sin ponderación dentro del total de factores teniendo como fundamento que un factor nuevo podría generar controversia tanto a nivel de renovación de registro calificado como para la acreditación de alta calidad, sin embargo, durante la visita de pares académicos designados por el Ministerio de Educación Nacional, para la renovación de registro calificado de los programas de Administración de Negocios, Contaduría Pública y Economía, estos recomiendan incluir la propuesta de valor en la totalidad de los factores, considerando la ponderación.

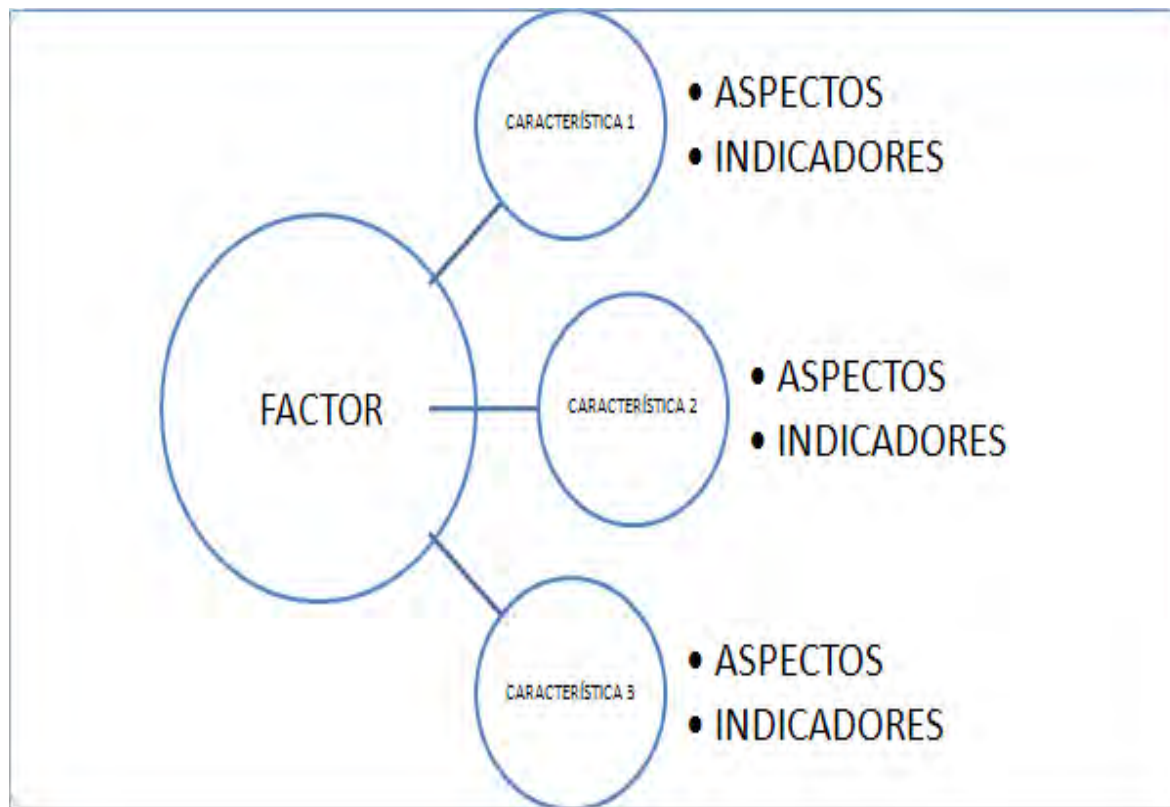
Cabe recordar, que los lineamientos del CNA conservan un orden definido en su estructura, a saber:

Palabras Claves: CNA, Autoevaluación, acreditación, alta calidad. Programas Académicos

---

<sup>1</sup> Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB). 2010

**Figura. 1. Estructura de evaluación de factores de calidad CNA**



**Fuente:** Elaboración propia, adaptado de Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado CNA.

Siguiendo el mismo esquema de la figura anterior y en concordancia con los lineamientos del CNA, el factor de la propuesta de valor se estructuró de la siguiente manera:

**Cuadro 1. Esquema general de la propuesta de valor**

FACTOR: PROPUESTA DE VALOR			
CARACTERÍSTICA: CULTURA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICA: EJES TEMÁTICOS	CARACTERÍSTICA: OFERTA DE VALOR	CARACTERÍSTICA: CAPACIDADES DISTINTIVAS

ASPECTOS	ASPECTOS	ASPECTOS	ASPECTOS
INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES	INDICADORES

Igualmente, se diseñó el modelo para la Gestión Integral de la Autoevaluación, que parte de los referentes institucionales y de obligatorio cumplimiento para articular los componentes del CNA, la propuesta de valor y los requerimientos institucionales enmarcados en la política de calidad, con el propósito estratégico de alcanzar la alta calidad del programa e institucional.

Para el seguimiento al modelo, se estructuró un sistema que permite realizar seguimiento a las acciones propuestas en los planes de mejoramiento y que deben responder a la lógica del mismo modelo; esto ha permitido contar con una herramienta de gestión integral tanto para las direcciones de programa como para la Decanatura al momento de tomar decisiones de tipo administrativo y académico. Estos aspectos serán ampliamente detallados en el capítulo de resultados.

Cabe resaltar, que el resultado de ésta investigación aplicada, se concentra en el diseño de un factor de calidad adicional a los del CNA, pero no constituye en sí, el resultado de su aplicación al momento de ser evaluado en el programa académico, es decir, el factor “propuesta de valor” es tan solo un lineamiento que permitirá medir el grado de avance de la oferta académica ya sea de un programa o de una institución de educación superior al momento de la autoevaluación en términos de valor diferenciado.

**Cuadro 2. Factores de calidad, Lineamientos del CNA para acreditación de programas de Grado 2006**

<b>FACTORES DE CALIDAD CNA</b>	<b>TOTAL CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS AL FACTOR</b>
Misión Proyecto institucional	4
Estudiantes	5
Profesores	8
Procesos Académicos	14
Bienestar institucional	1
Organización, Administración y Gestión	4
Egresados e impacto en el medio	3
Recursos Físicos y Financieros	3
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>4</b>
<b>Total Características</b>	<b>46</b>

**Palabras claves: Calidad, Educación, CNA, Autoevaluación, plan de mejoramiento**

## INTRODUCCIÓN

La búsqueda de un elemento diferenciador es una tarea constante para aquellas organizaciones que se han fijado como objetivo el crecimiento y el mejoramiento continuo, la innovación en el mercado y estar atento a las nuevas necesidades que este exige para ser competitivo. Es así, como en Colombia a mediados de los años 70, las empresas se encaminan a los procesos largos y costosos en búsqueda de las certificaciones en calidad, pero hoy, casi 4 décadas después, estas certificaciones que en su momento era el valor agregado del producto, se convirtió en un estándar más exigido por el consumidor, a veces incluso indiferente para este.

Actualmente, el sector Educativo atraviesa por momentos similares en los que la excelencia exigida por las empresas a los profesionales recién graduados, obliga a que el sector educativo este a la vanguardia de sus procesos de enseñanza - aprendizaje, es decir, que esté en capacidad de cambiar el entorno en el cual opera.

La Acreditación de Alta Calidad es el plus que las universidades están dando en estos momentos a sus programas académicos, sin embargo, para que este "Plus" no se quede en una certificación más, la Propuesta de Valor que se aborda en esta investigación cobra mayor importancia, pues lo que pretende con la constante evaluación y seguimiento de sus cuatro Características la institución pueda estar un paso adelante en el sector educativo, generar el cambio y ser innovadora en sus proceso de calidad de cara a las exigencias de sus grupos de interés.

Es en esta búsqueda de la excelencia los programas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura Cali inician el proceso de autoevaluación para mediados del año 2011 basados en la metodología impartida por el CNA, una vez en el proceso, se determina que la acreditación por sí sola, dará valor agregado a sus programas de pregrado y postgrado mientras el resto de universidades no tengan dicho reconocimiento. En este momento se plantea la creación de un factor que dinamice los programas académicos de manera constante y permita a estos establecer capacidades distintivas.

A lo largo de esta investigación, se detallaran todos los pasos realizados en el proceso de Autoevaluación, los resultados obtenidos, las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, identificados por la Universidad para afrontar este tipo de certificación, pero lo más importante, se detalla todo el proceso de evaluación e implementación del factor Propuesta de Valor, el cual es

la mejor estrategia para la generación de programas académicos que generen un aporte visible a los nuevos profesionales.

Para complementar lo anterior, desde el Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB), la diversidad de estrategias comprende el diseño de las acciones con que la sede y cada una de las seccionales hacen operativos y funcionales los elementos de la identidad bonaventuriana, para coordinar su planeación y desarrollo en consonancia con su entorno, sus posibilidades físicas y económicas y sus propios indicadores de oportunidad y de tiempo<sup>2</sup>, así mismo, la Universidad, desde la unidad de propósitos y la diversidad contextual, orienta sus funciones sustantivas, recursos y procesos administrativos y financieros basada en el principio de la corporatividad, para asegurar una gestión eficiente y de calidad.

Desde el punto de vista de la visión franciscana, las estrategias de formación de calidad deben estar orientadas de acuerdo a su dimensión substancial como universidad tal y como se expresa en el PEB (2010): “La búsqueda constante de la verdad; la actividad creadora; el análisis serio y objetivo de la realidad; el rigor científico y el valor intrínseco de la ciencia y de la investigación, el examen crítico de los conocimientos y la aplicación de los mismos al desarrollo de la comunidad”.

---

<sup>2</sup> Ibid, Pág. 24.

## 1. ANTECEDENTES

Para esta investigación aplicada, se tuvieron en cuenta los términos establecidos en el Decreto 1295 del 20 de abril del 2010 y lo consignado en los lineamientos para acreditación de programas del Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2006) con el propósito de mostrar cómo, a partir de unas oportunidades de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación de un programa académico de Grado, se diseñan acciones estratégicas que permitan articular los requerimientos establecidos a nivel nacional desde los lineamientos del CNA, los establecidos por la institución a partir de la política y los objetivos de calidad y los definidos por la Facultad de Ciencias Económicas consagrados estos últimos en el factor de calidad llamado “propuesta de valor”, con el propósito de lograr la alineación estratégica soportada en la gestión integral de la autoevaluación como herramienta de gestión de las unidades académicas.

Esta propuesta de valor como factor adicional a los ya conocidos desde el CNA, permitirá evaluar con mayor profundidad, la adecuación del quehacer formativo del programa académico a las necesidades de la sociedad con altos estándares de calidad; *Tunnermann* en su texto *La Educación Superior Necesaria para el Siglo XXI*, establece, “ Existe una preocupación por la calidad, que ha llevado a organizar procedimientos de evaluación – acreditación en casi todos los países; así mismo una preocupación de la pertinencia del quehacer de las instituciones de educación superior y la urgencia de mejorar sustancialmente los procesos de gestión y administración”.<sup>3</sup>

De igual manera, *Tunnermann* habla del surgimiento de una cultura de calidad y evaluación, estableciendo como cultura que, estos aspectos de calidad son prácticas cotidianas de las instituciones con repercusiones en su quehacer y no un simple hecho episódico, de esta apreciación, surge una crítica a la forma en que la legislación colombiana contempla la autoevaluación, en el Artículo 6 numeral 3 del decreto 1295 del 2010, se establece que, para la renovación del registro calificado la institución de educación superior debe presentar además los resultados de al menos dos procesos de autoevaluación realizados durante la vigencia del registro calificado... este requerimiento de ley va en contravía de lo que debe ser la autoevaluación como un proceso de carácter permanente.

Estudiar la diferenciación académica desde una oferta de valor diferenciado, implica no sólo identificar la división del trabajo académico en sus contextos operativos, sino también examinar la expresión de los valores académicos y las bases del poder académico, según *Clark* (1991) los sistemas académicos se

---

<sup>3</sup> TÜNNERMANN *BERNHEIM*, CARLOS. Educación superior necesaria para el Siglo XXI. 2009



ubican entre la “organización” y la “sociedad” y la complejidad de sus tareas es mayor que la del común de las organizaciones.

Finalmente, Tunnermann<sup>4</sup> establece que la educación debe ayudar a las personas a realizar tareas para las cuales no fueron formadas, prepararse para una vida profesional sin un carácter lineal, mejorar su aptitud para trabajar en equipo, utilizar la información de manera autónoma, desarrollar su capacidad de improvisación y creatividad y, en fin, forjar un pensamiento complejo en relación con el funcionamiento del mundo real.

---

<sup>4</sup> Ibid,

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La falta de nuevos elementos de medición de la calidad en las instituciones de educación superior en lo que respecta a ejercicios de autoevaluación con miras a la acreditación de alta calidad, bien sea de programas académicos o de la misma institución, se concentra principalmente en el apego a la norma o lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación, sin dejar cabida a la innovación en el proceso, esto genera que la institución o el programa académico asuman la acreditación como un fin último y no como un medio para la obtención de la alta calidad en los procesos administrativos y académicos.

Lo anterior desplaza cualquier intención de abordar la autoevaluación como un ejercicio que permita establecer sistemas de mejoramiento continuo en los programas y en la institución, por tal motivo, surge la necesidad de alinear los procesos, la estructura y la cultura de la institución, mediante las acciones estratégicas derivadas de planes de mejoramiento originados en los ejercicios de autoevaluación.

De esta manera se considera necesario el diseño de la propuesta de valor que será la estrategia competitiva del programa académico, cuyo propósito esencial es posicionarlo como la mejor alternativa de formación mediante la configuración óptima de la oferta académica, jerarquizando y articulando adecuadamente componentes fundamentales, ejes temáticos estratégicos y competencias que sean considerados de gran valor por los diferentes grupos de interés, así como, la construcción de sus respectivos aspectos e indicadores que permitan establecer una clara diferenciación en los procesos de autoevaluación y sus resultados.

supongamos entonces una institución o un programa académico en el cual, la comunidad académica lo percibe como de alta calidad, no solamente por sus docentes, instalaciones físicas o recursos financieros disponibles, sino también por la calidad de sus procesos administrativos y financieros y la cultura organizacional que permea a cada colaborador y a cada estudiante; bajo esta premisa, lo ideal es que los programas y posteriormente la institución logren la acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, pero que ocurre si dicho reconocimiento no es otorgado? En términos de una ventaja competitiva es un aspecto en contra del programa o la institución, pero

recordemos que la premisa es que la comunidad universitaria percibe la alta calidad. Por esta razón la acreditación no es un fin último sino un medio de medición para obtener una ventaja competitiva frente a otras instituciones de educación superior; es en este punto, en el cual la propuesta de valor toma la mayor importancia.

Lo anterior puede ser riesgoso debido a la posibilidad de que surja una tendencia que, como ocurre con las cadenas de fast food<sup>5</sup> se centre en el ofrecimiento de servicios rápidos y baratos ('fast teaching') en vez de dedicarse al aseguramiento de la calidad. Si no se establecen formalmente algunos estándares internacionales de calidad y no se realizan controles sobre los procesos de acreditación, estos organismos *fast teaching* otorgarán el estatus de acreditado a instituciones que no lo merecen según los criterios de los organismos tradicionales de acreditación, resultando en una pérdida del valor de este estatus. (Mihailescu, 2004, p.52).

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el aporte del sistema de gestión integral en la autoevaluación y el factor propuesta de valor en el logro de la alineación estratégica en el Programa académico?

---

\* Fast food, traducción al español de comida rápida.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Según lo establecido por el Consejo Nacional de Acreditación (2006), la consolidación de una cultura de evaluación de la calidad, es un presupuesto básico de todas las instituciones de educación superior que estén comprometidas con el mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia académica.

Los sistemas de evaluación de la calidad y los ejercicios de autoevaluación en las instituciones de educación superior, generalmente son desarrollados con el objetivo de obtener la acreditación de alta calidad a nivel de programas o institucional, sin embargo, muchas de estas instituciones no tienen en cuenta que el fin último no es un documento que certifique el cumplimiento de las condiciones de calidad, evaluada mediante 8 factores y 42 características propuestos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2006), sino, que sus resultados deben servir, no solamente para implementar programas de mejoramiento continuo, sino también, como herramienta de gestión para la consecución de la alineación estratégica del programa académico y la institución.

Preguntemonos, qué ocurre si las instituciones de educación superior no consiguen la alineación estratégica a partir de la autoevaluación como herramienta de gestión?, una respuesta podría ser que estarán sometidas a los lineamientos de los entes externos de certificación o acreditación, sin aportar ningún elemento diferenciador que les permita obtener una ventaja competitiva y comparativa, que a su vez, les otorgue capacidades distintivas encaminadas a fortalecer la oferta académica con una propuesta de valor, dicha propuesta está inmersa en el factor de calidad diferenciador de los ya propuestos por el Consejo Nacional de Acreditación y podrá ser evaluada por el programa académico, de este aspecto se hablará más adelante y se presentará como elemento innovador en los procesos de evaluación y medición de la calidad en los programas de grado y posgrado y de la institución en general que tengan como propósito estratégico alcanzar la alta calidad y la excelencia académica.

Por último, es de vital importancia precisar que la gestión de los programas académicos y de la institución en general, no puede ser determinada solamente por los factores y entes externos, que si bien, hacen parte del sistema educativo universitario, no son el único referente a considerar en la gestión integral, la institución debe incluir también su fundamentación filosófica para integrar al quehacer su identidad propia como institución, en este caso, desde la visión franciscana en cuanto a los procesos de formación y de conocimiento.

De acuerdo a lo anterior, desde su identidad bonaventuriana<sup>6</sup>, la Universidad integra en un solo quehacer su ser universitario, su ser católico y su ser franciscano para que quienes pertenezcan a ella se cultiven como personas mediante la visión del hombre como fin y no como medio; se formen en la sensibilidad, el sentido práctico del saber, la valoración de la vida y de la naturaleza y lo fraterno y lo sencillo en el trato con los semejantes; vivencien la experiencia emocional y el pensar, como aspectos fundamentales en los procesos del conocimiento; se desarrollen integralmente como personas en función de la plena realización de sus capacidades humanas, intelectuales, espirituales y estéticas, que les facilite la interacción como hombres y mujeres conscientes de su ser, de la sociedad y de la naturaleza; respeten en las otras personas su ser integral, sus ideas, su intencionalidad y reiteren su vocación de servicio a la vida y a la naturaleza.

En su dimensión de ser Universitario, afirma que desde una epistemología franciscana toma el saber cómo un proceso de conocimiento en constante devenir, cuyo valor no depende de sí mismo o de su tradición sino de la capacidad para responder a las inquietudes humanas y a las necesidades de la sociedad, generando posibilidades de mejoramiento en la perspectiva de un desarrollo sostenible y armónico con la naturaleza. En síntesis y de acuerdo a Merino (1982) “Toma la coherencia entre el pensar, el sentir y el obrar como criterio fundamental para reconocer la profundidad y la universalidad del saber”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Proyecto Educativo Bonaventuriano. PEB 2010. Pág. 57.

<sup>7</sup> MERINO, Jose Antonio. Humanismo Franciscano. Madrid: Cristiandad, 1982, pag.45.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Evidenciar cómo la gestión integral de la autoevaluación, permite la alineación estratégica entre los requerimientos establecidos a nivel nacional desde los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación, los establecidos por la institución y los definidos por el Programa académico mediante el desarrollo del factor de calidad definido como la propuesta de valor.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar el factor de calidad “Propuesta de Valor” como elemento diferenciador para acreditación de alta calidad de programas académicos.
- construir las características, aspectos e indicadores para el factor de calidad “propuesta de valor”.
- Diseñar la representación gráfica del modelo de alineación estratégica que da origen a la gestión integral de la autoevaluación y el mecanismo de ejecución de la misma.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1. MARCO NORMATIVO**

De conformidad con el párrafo 1 del Artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, el acceso a la educación superior ha de ser igual para todos, en función de los méritos respectivos. Por consiguiente, en el acceso a la educación superior no se podrá admitir ninguna discriminación fundada en la raza, el sexo, el idioma, la religión o en consideraciones económicas, culturales o sociales, ni en discapacidades físicas.

Según lo contemplado en la Constitución Política de Colombia (art. 67), el Estado garantiza la autonomía universitaria, esto quiere decir que pueden establecer sus directivas y regirse por sus propios estatutos, así mismo, el estado está en la obligación de ejercer permanente vigilancia a la educación para velar por su calidad.

De igual forma, la Ley 30 de 1992, establece en su artículo 6 literal c, que las instituciones de educación superior deben prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional.

Así mismo, en el artículo 55 de dicha ley, hace referencia a la autoevaluación como tarea permanente de las instituciones de educación superior y hace parte del proceso de acreditación.

En un plano más detallado, el Decreto 1295 de 2010, registro calificado para programas académicos, en su artículo 6 numeral 6.3, condición de calidad de autoevaluación, establece la existencia o promoción de una cultura de autoevaluación que tenga en cuenta el diseño y aplicación de políticas que involucren a los distintos miembros de la comunidad académica y pueda ser verificable a través de evidencias e indicadores.

De otro lado, el Consejo Nacional de Acreditación (2006), en sus lineamientos para acreditación institucional, fija como un aporte para las instituciones que adelantan sus procesos de autoevaluación siguiendo altos estándares de calidad, el trabajo realizado en la construcción de los aspectos que se deben evaluar y de los indicadores del modelo de Acreditación Institucional, con el propósito de facilitar las siguientes actividades:

- Orientar e incentivar los procesos de autoevaluación institucional, tendientes a la acreditación y al mejoramiento continuo.
- Ofrecer a los evaluadores externos criterios para la valoración que deben realizar.
- Fijar criterios que orienten el desempeño de las instituciones en búsqueda del mejoramiento.

Así mismo, el CNA (2006), en sus lineamientos para la acreditación de programas, asume la calidad como la posibilidad de distinguir algo como perteneciente a un determinado género, como la posibilidad de distinguir entre los distintos miembros de un género y entre ellos y el prototipo ideal definido para ese género.

## **5.2. MARCO TEÓRICO**

**5.2.1. Alineación estratégica.** De acuerdo a los lineamientos del CNA (2006) para acreditación de programas, para el proceso de autoevaluación, los programas construirán los indicadores correspondientes.

Kaplan & Norton<sup>8</sup>, afirman que la alineación de las unidades organizativas para crear valor a nivel de la organización suele recibir menos atención que la creación de valor a nivel de las unidades de negocio; si la proposición de valor es lo suficientemente atractiva, el cliente realiza una serie de comprar que crean valor para la unidad de negocio.

Según Parra (2011) en su artículo publicado en la página web de Soluciones de adiestramiento y consultoría la Alineación Estratégica tiene como objetivo central la creación de una visión común sobre el negocio, la determinación de los elementos de la cultura organizacional y algunas pautas generales de comportamiento.

---

<sup>8</sup> KAPLAN. Robert, NORTON, David. Alingment: incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico. Gestión 2000. Barcelona.2006.



Otra definición es la postulada por Douglas McEncroe (s.f.), “la piedra angular del alineamiento estratégico es la identificación de la cultura organizacional y su posterior adaptación de forma que sustente mejor la estrategia empresarial establecida por la alta dirección”. Para hacer esto se necesitan dos cosas, una es identificar la cultura actual y la otra transformar dicha cultura.

Khadem (2008), afirma que “Trabajar sin alineación es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que lo empujan a uno hacia atrás” (p. \*\*).

De otro lado, Yturralde (s.f.), afirma: “La alineación estratégica de todo el recurso humano con la misión, la visión y las metas de la organización, implican que cada colaborador, desde su particular función y rol en la organización, sea capaz llevar a la práctica la misión para alcanzar la visión. Para ello se requiere difundir los objetivos, las metas que la organización desea alcanzar, así como comprender que es lo que la alta dirección pretende de cada uno de los integrantes de su equipo. La alineación permite un alto grado de consistencia y coherencia entre la estrategia, la cultura y las acciones para la ejecución del plan”.

**5.2.2. Propuesta de valor.** Según Porter,<sup>9</sup> la estrategia competitiva consiste en ser diferente, significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor.

Por otro lado, Witthington (2001) plantea que la estrategia es una necesidad de pensar mejor y de forma distinta y desligarse de hacer lo que todo el mundo hace, partiendo de la premisa que la maximización de beneficios es el resultado natural de la aplicación de una estrategia con enfoque clásico y evolucionista.

Así mismo, la norma ISO 9001, enfatiza en un modelo basado en procesos y la necesidad de determinar aquellos procesos que aporten valor.

De acuerdo con Fernández, (2003), el fallo de muchos sistemas de calidad total está ocasionado por la ineptitud para relacionarlos con los resultados económicos y muchos planes de mejora son considerados como un objetivo en sí mismos y no como el método adecuado para aumentar el valor añadido de los productos o los rendimientos financieros de la organización.

---

<sup>9</sup> PORTER, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2012), la evaluación del valor agregado será crucial para demostrar la calidad de determinados programas de educación superior y el valor que aportan a los estudiantes que los cursan. La estimación del valor agregado también permitirá conocer con precisión la medida en que las diversas instituciones han utilizado los recursos que han invertido en ellas los estudiantes.

De acuerdo a los lineamientos de autoevaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia (s.f.) en la Gestión para que una autoevaluación aporte valor a la organización, ésta debe realizarse de modo sistemático y siguiendo alguna metodología claramente definida y contrastada por la experiencia.

Otra definición es la del Centro de Políticas Comparadas de Educación de la Universidad Diego Portales de Chile (2009) en el cual establece el enfoque con el nombre de “enfoque de valor agregado” (value-added approach) o enfoque “aptitud para propósito”, porque evalúa los progresos realizados por los programas y procesos de enseñanza, además de medir el uso eficaz de indicadores de input (recursos económicos, estudiantes, profesores calificados).

Por último, Mejía (2003), consultor y gerente de planning.com, plantea que el punto de partida para la construcción de la propuesta de valor para cada mercado son tres grandes preguntas, entre la que se destaca: ¿Qué esperan los clientes de la institución como propuesta de valor y cómo perciben a esta en dicha propuesta?

### **5.3. ANÁLISIS COMPARATIVO CON UNIVERSIDADES DE LA REGIÓN**

Antes de pasar al marco conceptual, es preciso conocer el estado actual de los programas académicos (en este caso, de Administración) acreditados con alta calidad en la ciudad de Cali, con el propósito de establecer un comparativo entre los mismo e ilustrar la pertinencia del factor “propuesta de valor” para los programas adscritos a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura Cali.

El siguiente cuadro muestra las fortalezas de los programas acreditados con alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional a través del consejo Nacional de Acreditación:

### Cuadro 3. Fortalezas de los programas acreditados con alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional a través del consejo Nacional de Acreditación

FACTOR CNA	FORTALEZAS PROGRAMAS ACREDITADOS - CNA				
	UAO (2010-2014)	ICESI (2009-2017)	JAVERIANA (2007-2013)	LIBRE (2009-2015)	USB - CALI
MISIÓN Y P.J		<ul style="list-style-type: none"> <li>La propuesta curricular pertinente e integral que incorpora estrategias pedagógicas coherentes con los contenidos y con los propósitos de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Institucional 2006-2011, que incluye la misión, la visión, las áreas de desarrollo, los macroproyectos y sus objetivos, indicadores y proyectos asociados a cada uno de ellos, lo que incide en la concepción del Programa de Administración de Empresas.</li> </ul>		<p>El programa cuenta con un PEP congruente con el PEB, sin embargo, debe ser revisado y actualizado.</p> <p>Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017.</p>
ESTUDIANTES	Participación de estudiantes en Semilleros de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las estrategias y acciones para disminuir la deserción estudiantil del programa, en el marco del programa ICARO de la universidad.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de estudiantes en semilleros.</li> <li>PAP para retención estudiantil y disminución de la deserción.</li> </ul>
PROFESORES	Núcleo docente compuesto por 19 profesores, 1 con formación doctoral, 17 con formación de maestría y 1 adelantando actualmente estudios doctorales Centro de Desarrollo Académico", responsable de implementar estrategias, acciones y programas de fortalecimiento a la formación docente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planta docente compuesta por 29 profesores de tiempo completo y 1 de medio tiempo, de los cuales 4 son doctores, 12 hacen el doctorado, 10 son magister, 1 hace el magister y 3 son especialistas.</li> <li>La universidad actualmente apoya a 13 profesores al servicio del programa en la realización de estudios de doctorado y maestría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa es atendido, por los profesores de la FCEA, con 41 profesores de planta, de los cuales 35 son de tiempo completo, 5 de medio tiempo, uno de un cuarto de tiempo, 131 profesores de hora-cátedra</li> <li>Nivel de formación de los docentes de planta, 3 tienen doctorado, 24 tienen maestría, 10 tienen especialización y 4 tienen pregrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planta profesoral suficiente y con adecuados niveles de formación, conformada por 27 docentes de los cuales 20 son de tiempo completo, 7 de medio tiempo, de los cuales 2 poseen grado de doctor y 14 con maestría.</li> <li>El funcionamiento de programas y de una política de estímulos para el perfeccionamiento profesional y pedagógico de los profesores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planta profesoral adecuada a nov. de 2012). 19 docentes de los cuales 15 son de tiempo completo y 4 de medio tiempo. La cualificación de los mismos es: 3 realizando estudios de doctorado, 8 con título de maestría y 5 con maestría en proceso, 2 con especialización y con estudios de Grado.</li> <li>Políticas de estímulos a la cualificación docente para estudios de maestría y doctorado.</li> </ul>
PROCESOS ACADÉMICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>La incorporación en el currículo de conocimientos y destrezas que capaciten al estudiante para interpretar el entorno internacional, en este sentido el programa: capacita docentes y estudiantes en una lengua extranjera.</li> <li>Decidida orientación hacia la investigación.</li> <li>La producción académica de los profesores expresada en la publicación de libros, ponencias y artículos, resultado de investigación.</li> <li>Dos grupos reconocidos por Colciencias en categoría C</li> <li>Múltiples convenios de colaboración interuniversitaria con universidades nacionales y extranjeras, el apoyo al desplazamiento en comisión de los profesores, la movilización de conferencistas internacionales, las publicaciones en revistas y medios nacionales e internacionales, la pertenencia a entidad y agrupaciones representativas del sector y la realización de proyectos de investigación en colaboración con otras instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La existencia de 9 grupos de Investigación que apoyan directamente al programa, 1 de los cuales clasificado en categoría A por Colciencias, 4 en B y 1 en C y la revista "Estudios Gerenciales" clasificada en A2 por Colciencias.</li> <li>La producción académica de los profesores, concretada en artículos, capítulos de libros y libros.</li> <li>Las labores de proyección social que realiza el programa y el fomento de las relaciones con el sector productivo y empresarial en el área de influencia.</li> <li>La ejecución del plan de mejoramiento del programa desde su primera acreditación, de modo que se evidencian avances significativos de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuatro ejes temáticos: creación y desarrollo de empresas, negocios internacionales, mercadeo estratégico y finanzas corporativas</li> <li>Revista Economía, Gestión y Desarrollo, Cat. C de Colciencias e incluida en Latindex.</li> <li>En la Facultad ha surgido una comunidad de investigación constituida por seis grupos de investigación. Dos grupos tienen clasificación A en COLCIENCIAS, dos en clasificación B, uno registrado y uno más reconocido por la universidad (2007) <b>Actualmente 1 en Cat. B, 2 Cat. C y 4 en Cat. D</b></li> <li>Plan de Internacionalización.</li> <li>Participación de los docentes en eventos de talla internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La producción académica de los profesores, representada en la publicación de artículos en revistas indexadas, libros de texto, presentación de ponencias en eventos académicos nacionales e internacionales.</li> <li>6 grupos de investigación; 2 categoría A COLCIENCIAS, 2 B y 2 registrados, al momento presenta 12 líneas activas de investigación.</li> <li>La interacción del programa y de su cuerpo profesoral con sus homólogos y con la comunidad académica nacional y del exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La producción académica de los profesores expresada en la publicación de libros, ponencias y artículos, resultado de investigación.</li> <li>Un Grupo de investigación reconocido por Colciencias (Categ. D)</li> <li>A la fecha han sido realizados 2 ejercicios de autoevaluación sin asignación presupuestal para los planes de mejoramiento.</li> <li>No existe un plan de internacionalización para docentes y estudiantes.</li> <li>La participación de docentes en eventos de talla internacional es mínima.</li> <li>Es necesario aumentar la interacción de docentes y estudiantes con las comunidades académicas.</li> <li>TENER EN CUENTA QUE LOS PROYECTOS ACTUALES DE INV. CONCLUYEN EN MARZO DE 2014.</li> </ul>

Cuadro 3 (continuación)

FACTOR CNA	FORTALEZAS PROGRAMAS ACREDITADOS - CNA				
	UAO (2010-2014)	ICESI (2009-2017)	JAVERIANA (2007-2013)	LIBRE (2009-2015)	USB - CALI
BIENESTAR INSTITUCIONAL		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los servicios de bienestar universitario a disposición de la comunidad académica del programa y que contribuyen con la formación integral de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Universidad creó la Decanatura del Medio Universitario, como estrategia organizacional para consolidar la generación y el mantenimiento de una cultura centrada en la búsqueda del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas y programas de bienestar ofrecidos a la comunidad institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuada divulgación y existencia de programas de Bienestar universitario, es necesario aumentar la participación de los estudiantes nocturnos en estos programas.</li> </ul>
ORGANIZACIÓN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Los sistemas de información, la organización académico administrativo, la planeación y control financiero a disposición del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de un modelo de gestión basado en indicadores, acorde con el nuevo sistema de gestión organizacional recientemente implementado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura, organización y prácticas de gestión son soporte coherente para el desarrollo de las actividades de investigación, docencia y extensión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia del Plan de Desarrollo.</li> <li>Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>Sistema de Gestión Integral.</li> <li>Sistemas de información adecuados (SIDIU, SIGU, ICEBERG)</li> </ul>
EGRESADOS IMPACTO SOBRE EL MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>La oportunidad que tienen los estudiantes del programa de desarrollar su plan de negocio en el centro de emprendimiento.</li> <li>La influencia que ejerce el programa sobre su entorno a través de asesorías, capacitación empresarial, prácticas estudiantiles y pasantías.</li> <li>El reconocimiento social y empresarial del que gozan los egresados del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El posicionamiento y desempeño de los egresados en el mercado laboral y en la generación de empresas en los 26 años de existencia del programa</li> <li>La interacción y seguimiento a los egresados del programa.</li> <li>La existencia de convenios con diversas entidades que facilitan la realización por los estudiantes de las prácticas empresariales con la coordinación del Centro de Desarrollo Profesional - CEDEP, y el fomento de planes de negocio con el apoyo del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial - CDEE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la Asociación de Egresados promovida por la universidad, construcción de una base de datos relacionada con egresados y mejoramiento del flujo de información hacia ellos.</li> <li>Se implementó la plataforma tecnológica "Blackboard" como apoyo a los procesos de administración de cursos y desarrollo de aulas virtuales. Esto forma parte de una importante inversión en conectividad e informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo de programas de proyección social enfocados al mejoramiento de condiciones de bienestar y generación de capacidades empresariales de las comunidades de su entorno.</li> <li>El seguimiento e interacción académica con los egresados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el seguimiento y la interacción con los egresados.</li> <li>Incrementar las relaciones con el sector empresarial mediante convenios.</li> </ul>
RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS				<ul style="list-style-type: none"> <li>La disponibilidad de suficientes y adecuados recursos físicos, financieros, bibliográficos, informáticos y software especializado del campo de la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuados recursos físicos y financieros.</li> <li>Necesidad urgente de software que soporten las actividades académicas relacionadas con simulación. (LABSAG)</li> </ul>

**Fuente:** Consejo Nacional de Acreditación. CNA [ en línea][consultado Noviembre de 2013]disponible en internet: Tomado de: <http://menweb.mineducacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorProgramas.php>

#### 5.4. MARCO CONCEPTUAL

**Autoevaluación:** consiste en el estudio que llevan a cabo las instituciones o programas académicos, sobre la base de los criterios, las características, y los indicadores: definidos por el Consejo Nacional de Acreditación. La institución debe asumir el liderazgo de este proceso y propiciar la participación amplia de la comunidad académica en él.

**Acreditación:** Proceso voluntario que reconoce la excelencia de los programas académicos y de las instituciones de educación superior, se refiere fundamentalmente a cómo un programa orienta su deber ser hacia un ideal de excelencia mostrando resultados específicos, tradición consolidada, impacto y reconocimiento social.

**Alineación estratégica:** Es el valor agregado de cada posición que debe ser determinado para ayudar a las personas a centrarse en lo importante y en lo que está alineado con la visión y la estrategia de la empresa. La alineación total es "alinear la visión misma con las necesidades urgentes de la humanidad."

**Propuesta de valor:** La propuesta de valor es la estrategia competitiva del programa académico, cuyo propósito esencial es posicionarlo como la mejor alternativa de formación mediante la configuración óptima de la oferta académica, jerarquizando y articulando adecuadamente componentes fundamentales, ejes temáticos estratégicos y competencias que sean considerados de gran valor por los diferentes grupos de interés.

**Gestión estratégica:** Gestión es la función básica para el manejo de algo: un proceso, una unidad funcional, una organización, un grupo empresarial...“Hacer gestión es desarrollar el arte de descubrir y cerrar brechas”.

**Normas ISO 9000:** Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. Las normas ISO 9000 especifican la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de esta ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

**Calidad:** La calidad, en un primer sentido, se entiende como aquello que determina la naturaleza de algo, como aquello que hace de algo lo que ese algo es. La calidad expresa, en este primer sentido, la identidad de algo como síntesis de las propiedades que lo constituyen. Lo que algo es, la calidad que lo distingue, es el resultado de un proceso histórico. Así, se habla, por ejemplo, de la calidad de hombre libre que una sociedad reconoce a sus miembros o de la calidad de Rector que alguien ostenta en un momento de su vida.

En un segundo sentido, la calidad de algo es la medida en que ese algo se aproxima al prototipo ideal definido históricamente como realización óptima de lo que le es propio según el género al que pertenece. En este segundo sentido se habla, por ejemplo, de una institución o de un programa académico de alta calidad.

**Indicador:** Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables. Son los signos vitales de una institución, cuyo continuo monitoreo permite establecer la calidad en la gestión, identificar condiciones y síntomas que se derivan del desarrollo de sus funciones y de los controles para tomar decisiones y establecer acciones de mejora.

**Sistémico:** Es un método de identificación de reglas y patrones comunes existentes entre los sistemas, mediante el reconocimiento de las relaciones existentes entre los sucesos; Es lo opuesto al reduccionismo, es decir, la idea de que algo es simplemente la suma de las partes.

**Sistemático:** Grado en que la implementación se refiere a etapas y procesos de manera organizada y consistente.

**Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Actividades realizadas para transformar los insumos en productos.

**Procedimiento:** es un conjunto de actividades interrelacionadas y secuenciales que le dan forma a un proceso y que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

**Estrategia:** Plan estructurado para lograr los objetivos planteados. Una 'Estrategia' es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Plan de mejoramiento:** Es el resultado directo de la búsqueda de soluciones a los aspectos a mejorar detectados en la autoevaluación.

**Registro calificado:** Es el permiso que el Ministerio de Educación Nacional otorga a programas académicos de instituciones de educación superior, previo cumplimiento de quince condiciones de calidad contempladas en el Decreto 1295 de 2010.

**Capacidad:** Se entiende por capacidad el conjunto sistémico y dinámico de aptitudes y actitudes que le permiten a la persona tomar conciencia, comprender, valorar, interpretar, tomar decisiones e interactuar idóneamente con la realidad.  
**Competencia:** es una estructura compleja que integra conocimientos, potencialidades, habilidades, destrezas, prácticas y acciones que se manifiestan en el desempeño en situaciones concretas y en contextos específicos. Las competencias se construyen, se desarrollan y evolucionan permanentemente.

**Conocimiento:** el conocimiento pone énfasis en la búsqueda, selección, almacenamiento, distribución y aprovechamiento de la información.

**Posgrado:** es una modalidad educativa posterior al nivel de pregrado y se conforma por: Especialización, Maestría y Doctorado.

**Pregrado:** es una modalidad educativa conformada por los niveles: Técnico, Tecnológico y Profesional.

## **6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo esta investigación aplicada, se llevó a cabo un estudio de tipo cualitativo, así como la referenciación de información primaria y secundaria, como son encuestas de los procesos de autoevaluación y los datos cuantitativos arrojados en los resultados del estudio de ANALIZAR & ASOCIADOS, con esta información se analizaron aspectos de la gestión académica y administrativa de los programas académicos de Grado y Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad de San Buenaventura.

Así mismo, se determinó que este estudio de caso es de carácter organizacional debido a que trata factores administrativos y académicos, los cuales buscan dinamizar los elementos orientadores de la gestión en la institución que guardan relación con la calidad de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, definidos por la institución, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas.

Para el diseño del factor de calidad “Propuesta de Valor” se tuvieron en cuenta los lineamientos para acreditación de programas académicos del Consejo Nacional de Acreditación – 2006, lo cual significó el desarrollo del factor de calidad, sus características, aspectos e indicadores que darán cuenta al momento de ser evaluado, del grado de avance en términos de generación de valor del programa académico.

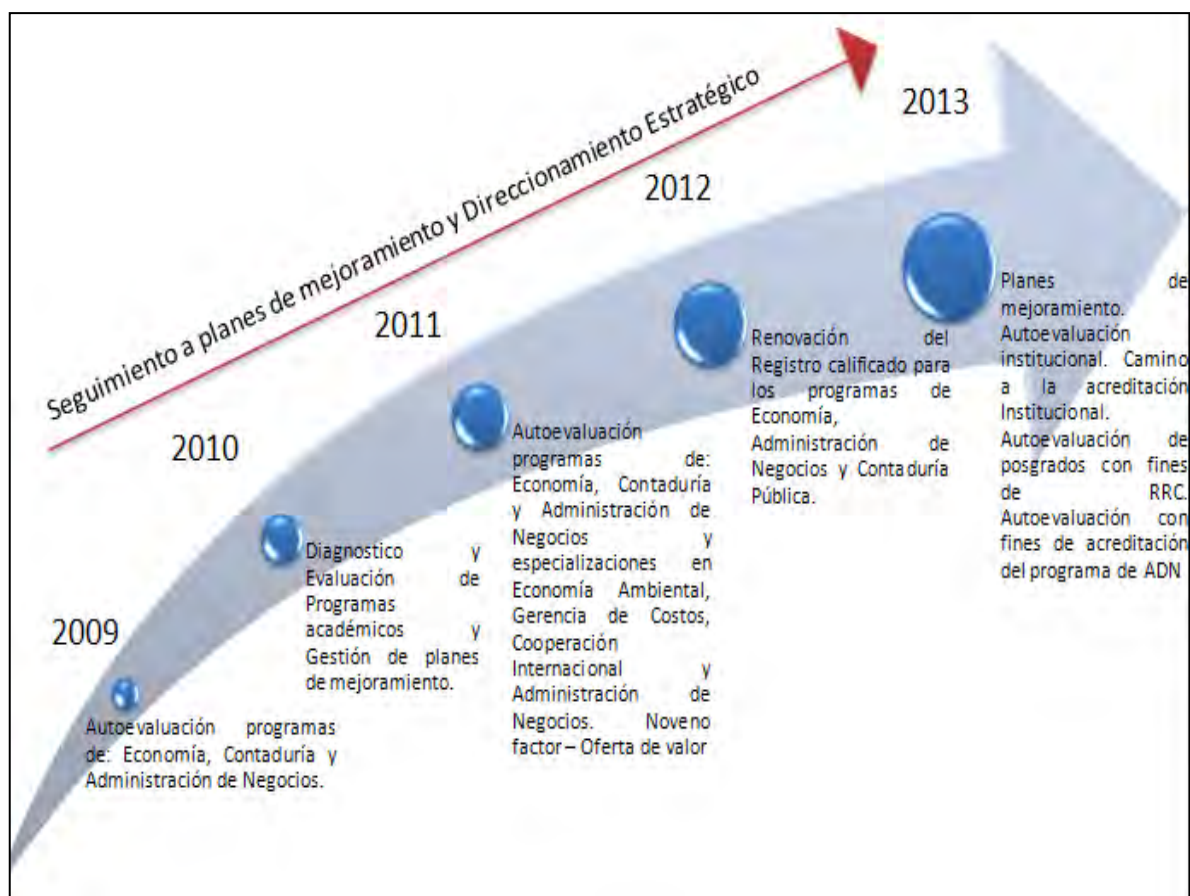
Todo el proceso metodológico estuvo soportado en reuniones de carácter permanente con el equipo académico, profesores, directores de programa y decano de facultad, de igual forma, los avances del trabajo se socializaron en comités de programa y consejos de facultad, con el propósito de otorgar mayor grado de pertenencia y compromiso de parte del personal de la institución.

### **6.2. DISEÑO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Como fuente secundaria interna se contó con los informes de autoevaluación de los programas adscritos a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura – Cali, los cuales fueron diseñados para los años 2009 y 2011, al igual que las encuestas derivadas del proceso con el fin de determinar la necesidad del factor y el aporte del mismo en la calidad del Programa.



**Figura 2. Antecedentes y línea de tiempo del proceso**



Igualmente, se tuvo en cuenta la normatividad interna que orienta la gestión de la Universidad, como son: Estatuto Orgánico, Proyecto Educativo Bonaventuriano, Estatuto Profesoral, Reglamento Estudiantil y el Plan de Desarrollo institucional.

Las fuentes secundarias externas de información estuvieron orientadas a la normatividad relacionada con autoevaluación de programas académicos con fines de acreditación de alta calidad y de renovación de registros calificados, que se encuentran disponibles en las bases de datos del Ministerio de Educación Nacional a través de los enlaces del Consejo Nacional de Acreditación y la Comisión Nacional para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, adicionalmente la bibliografía que al respecto se encuentra en los distintos textos citados a lo largo de este documento y que guarda relación con los referentes actuales sobre calidad, valor diferenciado y alineación estratégica.

### **6.2.1. Referentes Legales**

- Constitución política de Colombia. Arts. 67, 68 y 69
- Ley 30 de 1992. Arts. 53, 54 y 55
- Ley 1188 del 25 abr.2008
- Decreto 1295 de 2010.
- Lineamientos para la acreditación de programas – CNA 2013
- Lineamientos para la acreditación institucional – CNA 2006

### **6.2.2. Referentes institucionales**

- Proyecto Educativo Bonaventuriano – Referentes filosóficos.
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional
- Sistema de Gestión de la Calidad
- Lineamientos institucionales de autoevaluación de programas académicos
- Resolución de Rectoría S.1.1-913 14 de febrero de 2012

### **6.2.3. Referentes De los programas de la Facultad**

- Proyecto Educativo de los Programas Académicos.
- Documento Maestro para Registro Calificado de programas de grado.
- Documento Maestro para Registro Calificado para programas de posgrado.
- Documento de condiciones iniciales para acreditación de alta calidad de programas de grado.

Así mismo, se realizó un estudio comparativo tomando como base programas de administración de empresas acreditados con alta calidad, los datos se obtuvieron directamente de las publicaciones de la página web<sup>10</sup> del Consejo Nacional de Acreditación en las cuales detalla las fortalezas de cada programa académico, la vigencia de la acreditación y aspectos generales del mismo. Con esta información se pudo constatar que ninguno de los programas acreditados muestra, en término de factores de calidad, una propuesta de valor diferenciador, pues si bien, en resultados se observan diferencias significativas, no se detalla

---

<sup>10</sup> Consejo Nacional de Acreditación. CNA [ en línea][consultado Noviembre de 2013]disponible en internet: Tomado de: <http://menweb.mineduacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorProgramas.php>

que los programas estén trabajando en ofertas académicas con valor diferenciado para los diferentes grupos de interés.

## 7. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

### 7.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA COLOMBIA PEB (2010)<sup>11</sup>

La Universidad de San Buenaventura nació en Bogotá, D.C., en las postrimerías del siglo XVII, como Colegio Mayor de San Buenaventura. “El claustro surgió de las legítimas aspiraciones de la Provincia Franciscana del Nuevo Reino de Granada de tener su propio centro de estudios superiores, en donde se profesaran las enseñanzas de la escuela franciscana, centradas en el binomio de sus maestros más representativos; San Buenaventura y el beato Juan Duns Escoto”.

Deriva su nombre del insigne maestro y doctor de la Iglesia, San Buenaventura, nacido en Bagnoregio (Italia) en 1221 y fallecido en Lyon (Francia), en 1274, quien, como conocedor, intérprete y transformador de la cultura de su tiempo, unió el conocimiento de la ciencia con la vivencia y difusión del Evangelio, convencido de que estudio y ciencia son esenciales al ideal franciscano. Con esta claridad, aportó al desarrollo y organización de la Orden Franciscana.

La Universidad de San Buenaventura en Colombia fue fundada por la Orden, conforme al “Decreto Especial” del Definitorio Provincial de los franciscanos de 1688, por el cual se determinó “que en Santa Fe, se erigiese y formase un colegio con título del excelso Doctor San Buenaventura”. Su dirección y construcción estuvo a cargo de Fray Diego Barroso, en 1708. Obtuvo su reconocimiento como institución plenamente constituida en el Capítulo General de la Orden Franciscana, reunido en Valladolid, España, en 1740, y fue aprobada por la Corona Española mediante Cédula Real de Fernando VI, en 1747 “por la cual debían reconocerse a los estudiantes seculares los cursos que legítimamente constare para la obtención de sus respectivos grados, en la Universidad de aquellos reinos”. En Bogotá funcionó ininterrumpidamente hasta el siglo XIX, cuando el gobierno nacional del general Tomás Cipriano de Mosquera dispuso la extinción de las comunidades religiosas por Decreto del 5 de noviembre de 1861.

Un siglo más tarde, en 1961, el colegio fue restaurado con la Facultad de Filosofía, mediante el Acuerdo No. 16 del 14 de junio de ese mismo año y ratificado por Decreto 2892 de 1964. En 1973 el Colegio Mayor de San

---

<sup>11</sup> Proyecto Educativo Bonaventuriano. PEB (2010)

Buenaventura solicitó el cambio de nombre por el de Universidad de San Buenaventura, solicitud que fue aceptada y ratificada mediante el Decreto 1729 de 30 de agosto de 1973.

En 1975, mediante la Resolución 1326 del 25 de marzo, emanada del Ministerio de Educación Nacional, al tenor de los Decretos 125 y 1277 de 1973, fue reconocida como “fundación sin ánimo de lucro, regentada desde su origen por la Provincia Franciscana de la Santa Fe de Colombia, que mediante la actividad formativa contribuye al fomento y desarrollo de la educación colombiana”. Acorde con el Artículo 19 de la Ley 30 de 1992, conserva su categoría de universidad. Tiene su domicilio principal y sede en la ciudad de Bogotá y en las ciudades de Medellín, Cali y Cartagena. De conformidad con las distintas disposiciones del Estatuto Orgánico, puede establecer nuevas sedes, facultades y programas e irradiar su acción en cualquier otro lugar de la República de Colombia.

**7.1.1. Reconocimiento legal.** La Universidad de San Buenaventura en Colombia tiene domicilio principal en Bogotá D.C. Es una institución de educación superior, sin ánimo de lucro, con el carácter de universidad privada, con personería jurídica reconocida mediante Resolución No. 1326 del 25 de Marzo de 1975, expedida por el Ministerio de Educación Nacional y el Artículo 19 de la Ley 30 de 1992. Cuenta con sedes en las ciudades de Cartagena (código 1724), Cali (código 1716) y Medellín (código 1717).

**7.1.2. Universidad de San Buenaventura Cali.** La universidad de san buenaventura cali se creó en 1969 por acuerdo n° 100 del 6 de octubre, expedido por el consejo de gobierno de la universidad de san buenaventura en colombia e inició labores académicas el 24 de agosto de 1970. funcionó en el centro de la ciudad de cali, en el edificio contiguo al convento de san joaquin (convento de san francisco, cra. 5, calles 9 y 10). también en nazaret (avenida 6a. norte calle 28) y en el antiguo colegio de pío xii (calle 5 cra. 40). actualmente tiene su campus universitario en la umbría, sector de pance, en donde funcionan todos sus programas de pregrado, postgrado y educación continua y se atiende la parte administrativa de la universidad.

## **7.2. MISIÓN**

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

- Como Universidad: "Considera fundamentales en su acción, la búsqueda constante de la verdad; la actividad creadora; el análisis serio y objetivo de la

realidad; el rigor científico y el valor intrínseco de la ciencia y de la investigación, el examen crítico de los conocimientos y la aplicación de los mismos al desarrollo de la comunidad" Cumple las funciones de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional infundiendo en esas funciones los valores éticos, estéticos, sociales y religiosos, y asume como notas fundamentales del ser universitario: la autonomía del saber, la corporatividad, la investigación, la creación y la transformación de la sociedad por el conocimiento.

- Como Católica: Concibe a la comunidad universitaria como centro de desarrollo integral y "reafirma la primacía de la persona en la organización de la sociedad y del Estado", y "asegura la presencia cristiana en el mundo universitario frente a los grandes problemas de la sociedad y de la cultura; afirma su fidelidad al mensaje cristiano tal como lo presenta la Iglesia, el cual da significado particular a la cultura y a la ciencia y considera prioritario el diálogo entre el Evangelio, la ciencia y las diversas culturas existentes en Colombia".
- Como Franciscana: "Considera a Jesucristo como centro del cosmos y de la historia; proclama la fraternidad universal de las creaturas y la reverencia por la Creación; fomenta la sencillez en el desarrollo de las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria y a través de sus diversas actividades, educa en el amor por la vida, por la justicia, por la paz, por la libertad, por el servicio a los demás y por la protección y preservación del medio ambiente"

### **7.3. VISIÓN**

La Universidad de San Buenaventura, desde su mirada Católica y Franciscana del hombre, del mundo y de la ciencia, será una institución líder en la gestión del conocimiento, centrada en el desarrollo humano. En el año 2017 será una Universidad reconocida en el país y en el ámbito internacional por su innovación pedagógica, su producción investigativa, su calidad científica, la pertinencia de sus programas de pregrado y postgrado y por su impacto en los procesos de transformación social.

## **8. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación aplicada, arrojó unos resultados que son plenamente aplicables a cualquier programa académico tanto de grado como de posgrado y fácilmente adaptable para la autoevaluación institucional con fines de acreditación de alta calidad.

Se puede evidenciar en el proceso, que la autoevaluación como tal es participativa, implementar un modelo de alineación estratégica que articule requerimientos a nivel nacional, institucional y de programas académicos, permite la máxima participación de todas las unidades académicas y administrativas en el proceso, aspecto de gran importancia para la generación de la cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo.

En tal sentido, el desarrollo del factor de calidad le otorga al proceso evaluativo de los programas, un elemento diferenciador que, aplicado de manera sistemática y sistémica a los procesos académicos y administrativos permitirá permear los componentes implícitos en el currículo y en las funciones sustantivas establecidas para la educación superior en Colombia, Docencia, investigación y proyección social y para el caso de la Universidad de San Buenaventura, se incluye el Bienestar Institucional como una cuarta función sustantiva.

En tal sentido, tanto el desarrollo del factor “Propuesta de Valor” como el modelo de alineación estratégica, son elementos innovadores que permitirán complementar los factores ya establecidos por el CNA tanto para los lineamientos para acreditación de programas de pregrado 2006 como para los nuevos lineamientos 2013.

## 9. RESULTADO OBTENIDOS

### 9.1. DESARROLLO DEL FACTOR PROPUESTA DE VALOR

Una vez analizada la información recolectada, el factor Propuesta de Valor se muestra a continuación con el mismo esquema de los factores establecidos en los lineamientos para acreditación de programas de Grado del Consejo Nacional de Acreditación (2006), es decir, Factor, características asociadas al factor, aspectos e indicadores, cabe resaltar, que este factor es perfectamente válido y aplicable a los nuevos lineamientos del año 2013:

#### 9.1.1. Factor 9 (De acuerdo al orden del CNA, 2006)

**9.1.1.1. Características asociadas a la propuesta de valor del programa.** La propuesta de valor es la estrategia competitiva del programa académico, cuyo propósito esencial está orientado al posicionamiento del mismo como la mejor alternativa de formación mediante la configuración óptima de la oferta académica, jerarquizando y articulando adecuadamente componentes fundamentales, ejes temáticos estratégicos y competencias que sean considerados de gran valor por los diferentes grupos de interés. Este factor permite al programa académico, explicitar su oferta de tal manera que los aspirantes perciban aspectos diferenciadores que son de alto impacto al momento de tomar la decisión sobre la institución en la cual esperan obtener su título profesional.

**9.1.1.2. Característica 1: Cultura Organizacional.** El programa consolida principios, valores y buenas prácticas conforme al espíritu franciscano y la identidad bonaventuriana, que son valorados por los grupos de interés. En este sentido, el respeto hacia las personas y la naturaleza, se configuran en elementos que permean la cultura de la institución.

#### ❖ Aspectos que se deben evaluar

- Criterios y/o políticas definidas para identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Evidencias que permitan visualizar el grado en que el programa ha concebido y estructurado un esquema que le permita interactuar de forma efectiva, generar valor y fortalecer condiciones de bienestar para los grupos de interés.



- El compromiso de la dirección del programa frente a la responsabilidad social universitaria de cara al espíritu franciscano.
- Programas y acciones que permitan atender y armonizar el éxito y desarrollo del programa académico con las condiciones de bienestar de la sociedad.

#### ❖ **Indicadores**

- Existencia de documentos y políticas que promuevan la responsabilidad social universitaria.
- Prácticas de gestión que evidencien comportamientos éticos, justos y transparentes en la dirección y desarrollo del programa académico.
- Existencia de mecanismos y/o procedimientos para identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Evidencias que demuestren el respeto por los derechos de los grupos de interés.
- Conductas observables que afirmen la identidad bonaventuriana, medidas con estudios.
- Acciones de mejora, derivadas de recomendaciones externas.
- Apreciación de estudiantes, docentes, egresados y empresarios sobre la formación en valores a partir de la identidad bonaventuriana.

**9.1.1.3. Característica 2: Ejes Temáticos.** El programa considera y evalúa la pertinencia de ejes temáticos estratégicos, con el propósito de facilitar la formulación de una propuesta de valor orientada a desarrollar capacidades distintivas en función de las expectativas y necesidades de los grupos de interés, con el propósito de formar profesionales competentes en áreas de conocimiento pertinentes para la sociedad.

#### ❖ **Aspectos que se deben evaluar**

- Estudios de valoración y referenciación competitiva que permitan identificar y evaluar áreas de conocimiento específicas para estructurar la oferta de valor del programa.
- Apropiación de los medios, procedimientos y conocimientos que hacen posible el desarrollo y consolidación de los ejes temáticos identificados como elementos esenciales de la oferta de valor.
- Metodología para capacitar al cuerpo docente en las áreas de conocimiento de los ejes temáticos definidos para los programas académicos de la Facultad de Ciencias Económicas.

#### ❖ **Indicadores:**

- Existencia de actas o documentos que evidencien ejercicios reflexivos, debates y estudios que hayan orientado la definición de ejes temáticos estratégicos y las posibilidades de integrarse en una oferta de valor diferenciada.
- Existencia de medios, programas, procedimientos, conocimientos y competencias para el desarrollo y fortalecimiento de los ejes temáticos estratégicos y su posibilidad de convertirse en capacidades distintivas.
- Evidencias que demuestren reconocimiento y pertinencia de los ejes temáticos estratégicos con las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Acciones de mejora, derivadas de recomendaciones externas.
- Apreciación de estudiantes, docentes y egresados sobre el grado de efectividad de la inclusión de los ejes temáticos en el plan de estudios del programa académico.

**9.1.1.4. Característica 3: Oferta de Valor.** La oferta de valor del programa se fundamenta en el pensamiento franciscano y se estructura combinando estratégicamente elementos de gestión, ejes temáticos, componentes y competencias que son apreciados por los grupos de interés. Esta mirada sistémica debe estar orientada a cumplir con la misión y las estrategias definidas para el logro de la visión.

#### **9.1.1.5. Aspectos que se deben evaluar:**

- Consideración del pensamiento franciscano y de los ejes temáticos en la construcción de la oferta de valor.
- La oferta de valor y su aceptación por los diferentes grupos de interés.
- Programas y proyectos que responden a la oferta de valor.
- Articulación de la oferta de valor con lo establecido en la misión institucional.

#### ❖ **Indicadores**

- Evidencias de la articulación del pensamiento franciscano y los ejes temáticos estratégicos en la construcción de la oferta de valor.
- Enunciado o documento que exprese claramente cuál es la oferta de valor del programa.
- Índice de participación de los grupos de interés en la evaluación y construcción de la oferta de valor.
- Apreciación de estudiantes, docentes y egresados del programa académico acerca del Grado de aceptación de la oferta de valor.

- Grado de desarrollo de los programas y proyectos relacionados con la oferta de valor.
- Acciones de mejora, derivadas de recomendaciones externas.

**9.1.1.6. Característica 4: Capacidades Distintivas.** Son visibles las capacidades distintivas que permiten cumplir con la oferta de valor y contribuyen a la sostenibilidad del programa, generando valor permanente para los diferentes grupos de interés y reconocimiento en el entorno empresarial de la región.

❖ **Aspectos que se deben evaluar:**

- Criterios definidos para identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Capacidades distintivas desarrolladas en torno a los ejes temáticos estratégicos y la cultura organizacional con el propósito de consolidar la oferta de valor del programa.
- Contribución de las capacidades distintivas a la sostenibilidad del programa.
- Contribución de las capacidades distintivas y la oferta de valor a la satisfacción y bienestar de los grupos de interés.
- Reconocimiento de la oferta de valor como capacidad distintiva.

❖ **Indicadores:**

- Existencia de criterios y/o mecanismos para identificar necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Creación de valor para los grupos de interés.
- Apreciación de la comunidad académica acerca del reconocimiento de la creación de valor para el programa.
- Resultados pruebas Saber Pro en comparación con los resultados de las pruebas saber once y su grado de evolución en competencias genéricas.
- Acciones de mejora, derivadas de recomendaciones externas
- Índice de preferencia hacia el programa, en los aspirantes y el entorno empresarial.

**9.1.2. Pertinencia e impacto de la propuesta de valor.** Los primeros resultados positivos de la implementación de la propuesta de valor, se evidenciaron en el segundo semestre del 2012, periodo en el cual los programas de Administración de Negocios, Contaduría Pública y Economía, se sometieron a visita de pares académicos designados por el Ministerio de Educación Nacional a

través de CONACES<sup>12</sup> para efectos de Renovación de Registro Calificado, en cada una de dichas visitas se expusieron los desarrollos alcanzados en términos de la propuesta de valor, principalmente, los que guardan relación con la característica de Ejes Temáticos, concluyendo, por parte de los delegados del ministerio, que el componente innovador en términos de autoevaluación que se otorgó a los programas académicos mediante la propuesta de valor, muestra el compromiso que el programa y la institución tienen con la calidad de los procesos académicos y administrativos.

Los Ejes Temáticos de la facultad para efectos de la propuesta de valor son:

**Economía y Finanzas:** La economía y las finanzas se complementan y confluyen como áreas del conocimiento propias de las Ciencias Económicas y Administrativas, orientadas al estudio de la adquisición y adecuada gestión, por parte de los agentes económicos, de los recursos requeridos para satisfacer sus variadas necesidades.

**9.1.3. Emprendimiento y Responsabilidad Social.** En la Facultad de Ciencias Económicas, se define como el diseño y desarrollo de estrategias de negocios que respondan a las necesidades presentes de las empresas y su comunidad, protegiendo y manteniendo la calidad de los recursos ambientales y humanos, necesarios en el futuro.

**9.1.4. Gerencia de Proyectos.** La Gerencia de Proyectos se convierte en un elemento fundamental para la adecuada administración de proyectos relacionados con el desarrollo eficaz de una región y un país.

La Facultad de Ciencias Económicas ha adoptado la definición de Gerencia de Proyectos del PMI (Project Management Institute), como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”.

**9.1.5. Internacionalización.** El desarrollo de los mercados ha constituido, desde sus orígenes, un sistema económico y financiero con vocación mundial. Desde este punto de vista, el proceso de globalización es cada vez más exigente en el comercio, la localización industrial, los flujos de inversión, los movimientos internacionales de mercancías, servicios, trabajadores y capitales, y la interdependencia creciente entre transacciones u operaciones internas y externas.

---

<sup>12</sup> CONACES: Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación superior.

Por otro lado, en el año 2011, la Universidad de San Buenaventura contrató un estudio exploratorio cualitativo con la firma ANALIZAR & ASOCIADOS<sup>13</sup>, llamado “La relación de la universidad de san buenaventura con el sector educativo y empresarial” con la siguiente ficha técnica:

#### Cuadro 4. Ficha Técnica

MERCADO / CIUDAD	GRUPO OBJETIVO	TÉCNICA	TIPO DE METODOLOGÍA
Santiago de Cali, sector empresarial y educativo Valle del Cauca	1. Empleadores: Gerentes de Recursos Humanos y Directivos de empresas.	40 entrevistas semi-profundas realizadas por un profesional especializado.	Investigación cualitativa.
	2. Educadores: Docentes y Directores académicos del último curso escolar.	4 Focus group realizados por un profesional especializado	

**Fuente:** Estudio “La relación de la universidad de san buenaventura con el sector educativo y empresarial” ANALIZAR & ASOCIADOS.

Uno de los objetivos específicos del estudio era determinar posibles amenazas en la educación y formación de los profesionales, los resultados arrojados muestran la pertinencia del factor Propuesta de Valor, principalmente en las características de Cultura Organizacional, Oferta de Valor y Capacidades distintivas, a continuación se muestra el resultado del estudio para dicho objetivo:

<sup>13</sup> Analizar & Asociados. Mercadeo y opinión Ltda. Firma especializada en estudios de mercado ubicada en la ciudad de Cali.

## **Percepción general de los grupos encuestados sobre los jóvenes con formación superior.**

El estudio muestra que se identifican falencias en cuanto a:

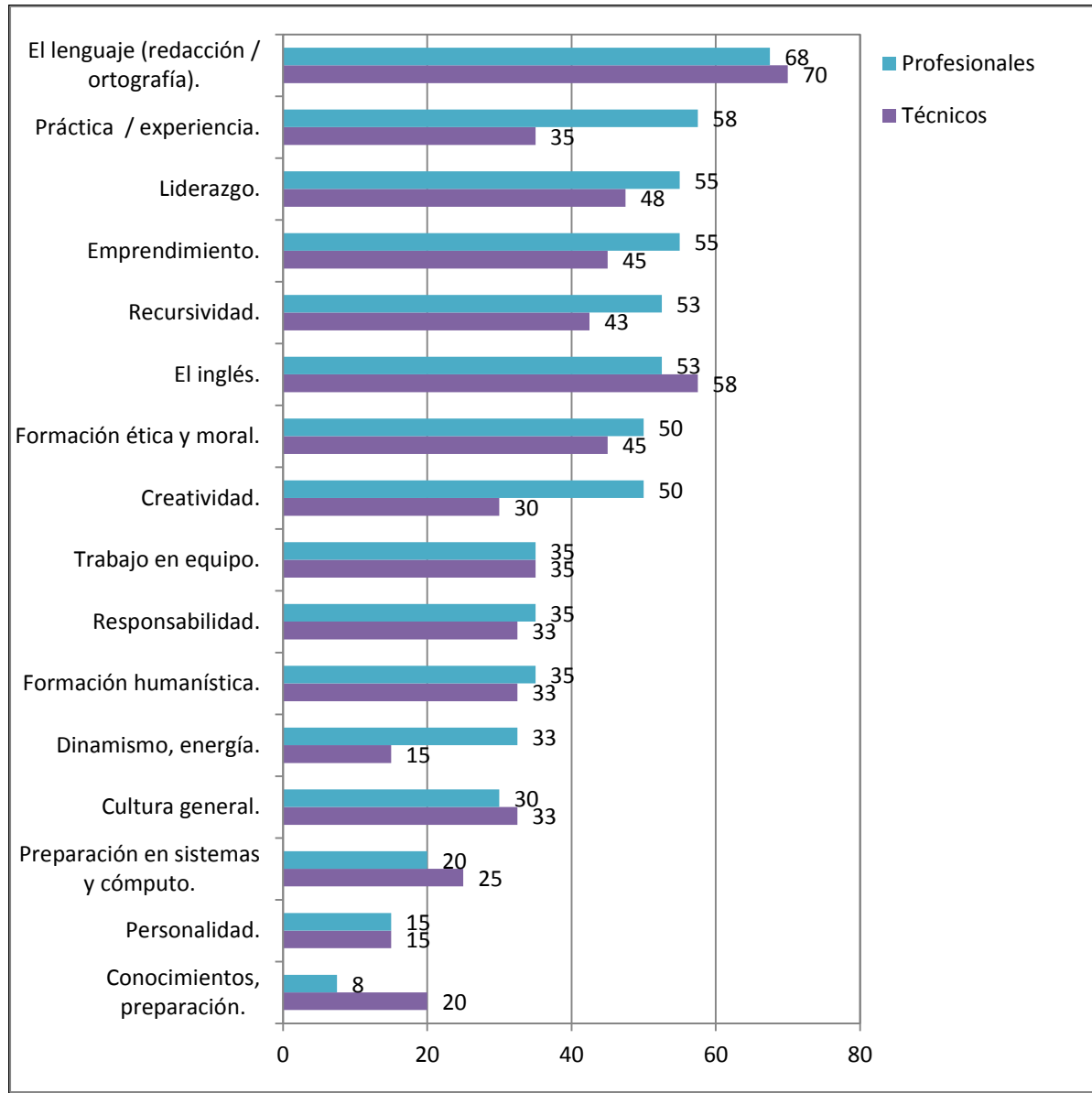
- Desarrollo humano: valores, tolerancia, sensibilidad.
- Sentido de la responsabilidad / compromiso.
- Vocación y amor por su carrera y su quehacer.
- Actitud: iniciativa, proactividad, persistencia, energía y motivación para todo lo que se emprende.
- Exigencia, dedicación en funciones y tareas de su cargo.
- Seguridad y confianza en sí mismos y en sus capacidades.

Igualmente, Perciben que los jóvenes profesionales de buen nivel académico y humano están emigrando a Bogotá u otros países en búsqueda de mejores oportunidades laborales, ascensos e ingreso salarial.

Ambos segmentos empleadores (empresas) y educadores (profesores) consideran que hay fallas en la formación integral con valores humanos y conocimiento del entorno.

Así mismo, se identifican debilidades educativas en orientación vocacional tanto en técnicos como en profesionales, que impactan en la competencia requerida en las empresas, entre los atributos valorados y carentes en los jóvenes se encuentran los siguientes: Humildad, disciplina, vocación de servicio, empuje, persistencia, autonomía, proactividad, liderazgo. El siguiente gráfico ilustra de manera detallada, la cuantificación de las debilidades para profesionales y técnicos:

**Figura 3. Grafico cuantificación de debilidades para profesionales y técnicos.**



**Fuente:** Estudio "La relación de la universidad de san buenaventura con el sector educativo y empresarial" ANALIZAR & ASOCIADOS.

Como se puede observar en el grafico anterior, la formación ética y moral, la responsabilidad y la formación humanística, son debilidades encontradas en los profesionales según el estudio, este aspecto confirma la pertinencia del factor Propuesta de Valor del cual es objeto esta investigación.

Así mismo, el impacto generado a partir de la implementación del factor Propuesta de Valor, se medirá mediante encuestas que consideraran los indicadores de apreciación de la comunidad académica y los demás grupos de interés, los resultados allí obtenidos, darán cuenta del grado de avance del programa académico en términos de la propuesta de valor y cómo es percibido el programa por la comunidad académica y empresarial, es decir, cuales son los criterios que una organización establece para contratar un profesional de una u otra universidad, no solamente por imagen, sino también, por posicionamiento de marca, principalmente en los atributos y características de los egresados al momento de abordar su vida profesional.

**9.1.6. Estrategia para formalizar la propuesta de valor.** Con el propósito de complementar las acciones que permitirán hacer realidad la propuesta de valor, se diseñó un documento llamado *“Guía para la gestión académica integral de los programas académicos de la Facultad de Ciencias Económicas”* esta guía de elaboración propia tomó como referentes informes realizados por pares académicos para acreditación de programas, las observaciones realizadas a los programas académicos acreditados con alta calidad, publicadas en la página web del Consejo Nacional de Acreditación y los lineamientos para la acreditación de programas académicos de este mismo organismo.

Se pretende con esta guía, materializar de forma específica aquellos aspectos considerados por los entes evaluadores externos como fundamentales para lograr la alta calidad de un programa académico, tomando como punto de partida los mecanismos de autoevaluación y autorregulación.

La autoevaluación y el mejoramiento continuo son considerados por la Facultad, elementos esenciales y estratégicos en la búsqueda de altos niveles de calidad para los procesos académicos y administrativos que soportan el desarrollo y la gestión de sus programas académicos, en función del cumplimiento de la misión y logro de la visión institucional.

Igualmente, el primer propósito de la guía es asegurar que los programas académicos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura Cali, responden a los objetivos de la educación superior establecidos en la Ley 30 de 1992 y a las exigencias del Decreto 1295 del 20 de Abril de 2010 “por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior”.



## **Son objetivos de la educación superior en Colombia, Ley 30 de 1992:**

- Profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
- Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.
- Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.
- Ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
- Actuar armónicamente entre sí y con las demás estructuras educativas y formativas.
- Contribuir al desarrollo de los niveles educativos que le preceden para facilitar el logro de sus correspondientes fines.
- Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.
- Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogas a nivel internacional.
- Promover la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.
- Conservar y fomentar el patrimonio cultural del país.

### **9.1.7. Elementos a considerar en el mejoramiento de la calidad de los programas académicos:**

**9.1.7.1. Proyecto Educativo del Programa.** El PEP en su condición de documento dinámico, se revisa y actualiza permanentemente de acuerdo a los lineamientos propuestos por la Decanatura y las Direcciones de Programa, que finalmente, son validados y aceptados por la comunidad académica de la Facultad.

En tal sentido, el PEP debe propiciar e invitar a su lectura por sí mismo, ser fácilmente entendible además de didáctico y autocontenido, como se dijo anteriormente, debe ser orientador y no operacionalizador del conjunto de

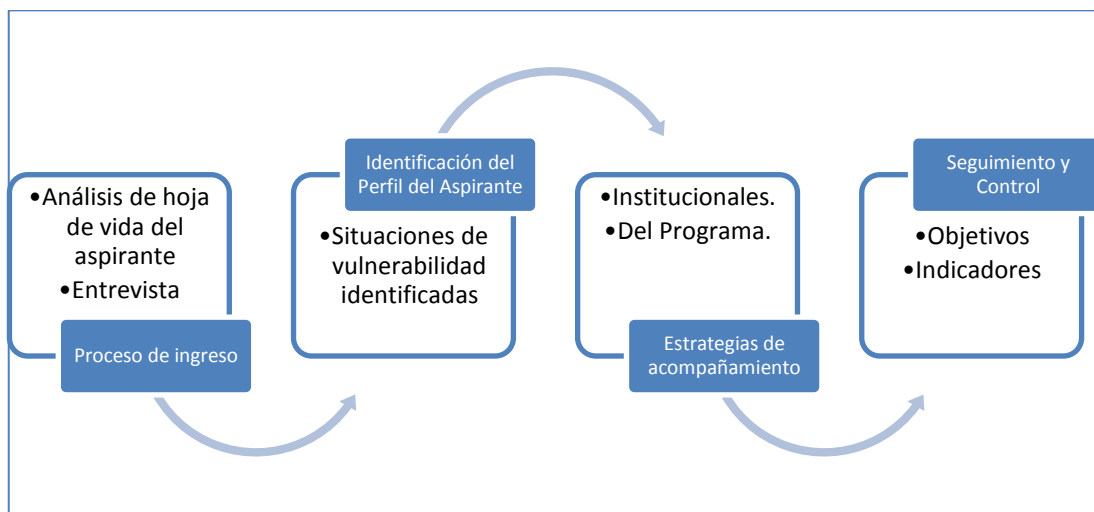
decisiones que estructura el currículo. (Es un Proyecto y no el estado actual del programa académico.)

Debe contener de manera explícita las competencias a desarrollar, el modelo pedagógico, las tendencias en investigación con referentes nacionales e internacionales y la capacidad de adaptación del programa para responder oportunamente a los cambios del entorno.

El PEP será socializado con toda la comunidad académica de manera permanente.

**9.1.7.2. Mecanismos de ingreso e inclusión.** La ausencia de un riguroso mecanismo de selección de estudiantes no debe entenderse como un elemento que impacte de manera significativa la calidad del programa académico, por el contrario, debe considerarse como un reto para las actividades de formación a cargo del cuerpo docente y directivo; por tal motivo, se requiere el diseño de estrategias que permitan realizar un trabajo conjunto con la población estudiantil en situaciones de vulnerabilidad que han sido identificadas en el proceso de ingreso a la universidad, pero adicionalmente, dichas estrategias deberán contener indicadores que permitan su medición una vez sean implementadas y con objetivos concretos, no solamente en el desempeño académico de los diferentes planes de estudio, sino también en los resultados de las pruebas de estado Saber Pro. El siguiente Grafico ilustra el proceso sugerido para minimizar el impacto generado por situaciones de vulnerabilidad que afectan a los estudiantes y al programa en general, que se materializa principalmente en los índices de deserción.

**Figura 4. Proceso de acompañamiento a estudiantes en situación de vulnerabilidad**



Las estrategias institucionales y de programa para la atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad deben ser preventivas.

**9.1.7.3. Formación integral.** Se entiende por desarrollo integral los procesos humanos que contribuyen a la formación y realización de las personas mediante el crecimiento armónico de sus capacidades y de su disposición permanente para actuar en sociedad. La Universidad de San Buenaventura, al asumir al ser humano y su realidad, trabaja en procesos de formación que fortalecen las capacidades de las personas para lograr su desempeño con visión holística y sinérgica, que permite comprender la complejidad humana desde las diferentes formas de expresión y desde el campo profesional o disciplinario. En sus procesos facilita y favorece la formación para el desarrollo de las capacidades cognitivas, estéticas y espirituales; potencia las acciones de pensar, de analizar, de aprender, de decidir, de actuar y de sentir<sup>14</sup>.

Las actividades de formación integral en la universidad han sido consideradas por pares académicos como de alto valor (área de desarrollo humano, arte y cultura, deporte y recreación y salud integral) sin embargo, es necesario crear mecanismos efectivos de participación para los estudiantes de la jornada nocturna que por razones, principalmente de orden laboral, no acceden a los servicios de Bienestar Institucional que la universidad ofrece.

Otro aspecto en la formación integral, guarda relación con el uso de material en una segunda lengua, privilegiando actualmente el idioma inglés para las actividades de formación como política de Facultad. Para tal fin, cada docente deberá entregar un mínimo de tres lecturas en inglés durante el periodo académico, esta actividad se registrara en el contenido programático y servirá como evidencia para el control de las direcciones de programa y futuras evaluaciones externas.

Algunas actividades recomendadas:

- Pausas activas en los salones de clase.
- Visitas de empresarios ( compartir experiencias en el aula)
- Trabajo conjunto con el Parque Tecnológico.
- Potenciar la participación de estudiantes en semilleros.

---

<sup>14</sup> Proyecto Educativo Bonaventuriano. PEB.2010.

**9.1.7.4. Planta docente.** Uno de los aspectos de mayor atención en las evaluaciones externas por parte de pares académicos se relaciona con el número y nivel de formación de la planta docente de un programa académico, para el caso de los programas con doble jornada, se recomienda que los docentes de hora catedra no estén concentrados en una u otra jornada, principalmente en la nocturna, por tal razón, es necesario revisar la distribución y asignación de cursos, teniendo en cuenta que los estudiantes nocturnos representan el 70% del total de estudiantes para los programas de Administración de Negocios y Contaduría Pública.

Otra cuestión tiene que ver con el nivel de formación de los docentes y su respectiva clasificación dentro del escalafón, para este punto en particular se debe considerar la contratación de profesores titulares, es decir, con formación doctoral y demás requisitos considerados en el estatuto profesoral para esta categoría.

**9.1.7.5. Interacción con comunidades académicas y relaciones interinstitucionales.** Con el propósito de incrementar los porcentajes de participación en lo relacionado con visibilidad nacional e internacional, las actividades de movilidad estudiantil y de profesores se deben considerar en doble vía, si lo que se pretende es impactar de manera significativa la calidad de los programas, para este componente se requiere:

❖ **Movilidad docente:**

- Profesores con ponencias en eventos nacionales e internacionales, mínimo un docente de cada programa por periodo académico en los diferentes ámbitos.
- Profesores de planta como invitados a universidades del orden nacional e internacional, al menos un docente de cada programa por periodo académico.
- Profesores invitados a nuestros programas académicos. (en este punto se pueden aprovechar los docentes con los cuales la universidad tiene convenios para programas de posgrado), al menos un docente para cada programa por periodo académico.
- Profesores con participación en eventos como asistentes (Nacionales e internacionales)
- Participación efectiva en redes de cooperación académica y su impacto en el currículo; las evidencias serán registradas en el respectivo contenido programático.

Se sugiere hacer uso de las tecnologías para conferencias (vía skype), esto reduce costos y tiempo.

#### ❖ **Movilidad estudiantil**

- Estudiantes con ponencias en eventos nacionales e internacionales.
- Intercambio estudiantil.
- Potenciar la participación de estudiantes en redes académicas (muchas de estas son gratis)
- Eventos de cooperación académica con universidades acreditadas de alta calidad, foros, debates, conversatorios (vía skype). Es necesario, como punto de partida, la interacción con estudiantes de las sedes de la USB (Medellín, Cartagena y Bogotá), dando continuidad a las actividades de corporatividad.

La revista de la Facultad, Gestión & Desarrollo, será un mecanismo para visibilizar el trabajo de los estudiantes en otros escenarios debido a su carácter corporativo.

#### **9.1.7.6. Investigación y producción de material docente**

- Las publicaciones de los docentes investigadores deben convertirse en material de apoyo en clase, el modelo pedagógico del programa debe garantizar que este mecanismo divulgación permita permear al currículo la producción investigativa.
- Participar en proyectos de investigación conjunta con universidades de la región, al menos un proyecto anual para el grupo GEOS, con profesores de los diferentes programas de la facultad

Todo producto derivado de la labor investigativa debe permear al plan de estudios

**9.1.7.7. Flexibilidad del currículo.** Un programa de alta calidad considera los siguientes elementos para garantizar su flexibilidad:

- Componente electivo en el plan de estudios.
- Adecuada asignación de prerrequisitos para las asignaturas del plan.
- Programa de co-terminalidad para facilitar el tránsito a programas de posgrado.
- Definición de una política para opciones de trabajo de grado.

- Procedimientos claros de homologación para transferencias internas y externas.

**9.1.7.8. Interdisciplinariedad e integralidad del currículo.** Un programa de alta calidad implementa estrategias que permitan la interdisciplinariedad en los diferentes escenarios académicos y evalúa los resultados de dicha interacción como complemento a la formación integral:

Grupos interdisciplinarios de investigación.(incorpora profesionales de distintas áreas del conocimiento para sus proyectos)

- Proyectos de investigación conjuntos.
- Semilleros de investigación.
- Grupos de clase interdisciplinarios (incorpora estudiantes de distintas áreas del conocimiento).
- Ejes temáticos (Potenciar su integración con los planes de estudio de los diferentes programas).
- Plan de estudios integral.

**9.1.7.9. Liderazgo y cultura.** En un programa de alta calidad, el papel de las directivas es fundamental para generar un ambiente que incentive la excelencia en los procesos académicos y administrativos con el propósito de generar cultura de mejoramiento continuo, adicionalmente, articula los elementos de la cultura organizacional declarados en el Proyecto Educativo Bonaventuriano con los componentes del proyecto Educativo del Programa.

Los consejos de facultad y comités de programa, son escenarios propicios para motivar al personal docente y administrativo hacia la cultura de la calidad, igualmente, una comunicación efectiva entre directivos y colaboradores es un componente prioritario en el proceso hacia la excelencia.

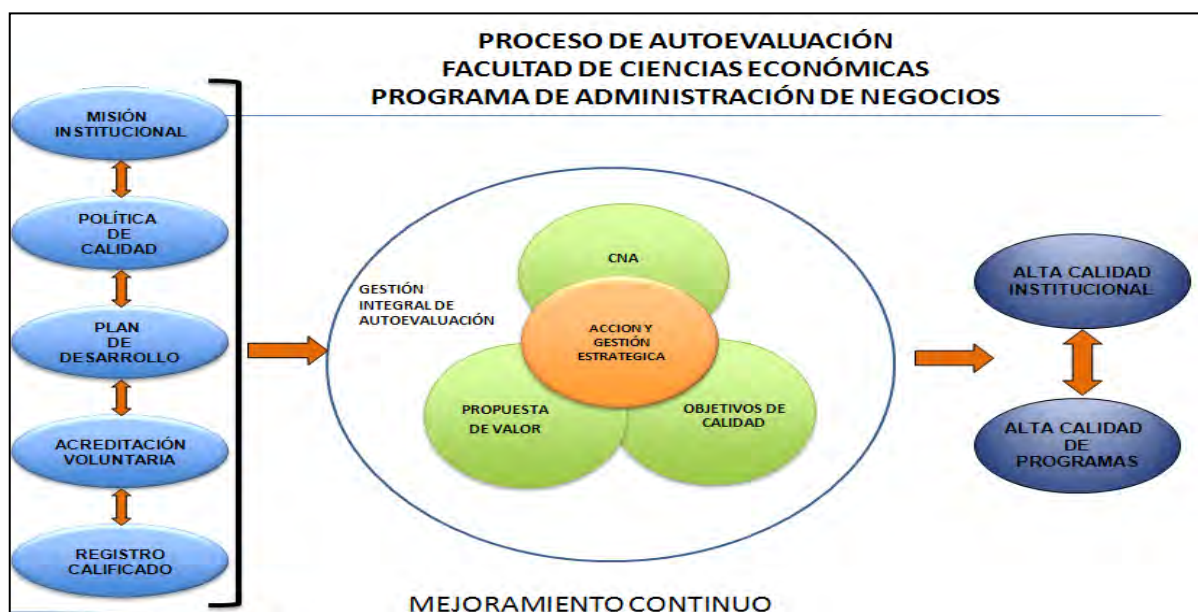
El personal administrativo es el primer contacto con nuestros clientes, por tal motivo deben permanecer en constante comunicación para definir y/o redefinir los mecanismos de mejoramiento a los procesos que ellos atienden.

Dos reuniones al mes durante el periodo académico, permitirán detectar posibles fallas en los procesos para tomar acciones inmediatas.

## 9.2. MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE AUTOEVALUACIÓN

Desde la Facultad de Ciencias Económicas se considera de vital importancia la articulación de los procesos institucionales que propendan por el mejoramiento continuo de los programas académicos, de tal forma, que permita facilitar la gestión al interior de cada programa desde una perspectiva sistémica, articulando así, las exigencias que desde el Consejo Nacional de Acreditación son requeridas para procesos de acreditación, las acciones que permitan dar cumplimiento a los objetivos de calidad asociados a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y la consolidación de las características asociadas al Factor 9 (Propuesta de valor), mediante la puesta en marcha de acciones estratégicas derivadas de los planes de mejoramiento como un elemento integrador entre las exigencias planteadas a nivel nacional (CNA), Institucional (SGC e identidad Bonaventuriana) y de Facultad (Factor 9 – Propuesta de valor); aspectos que permitirán el cumplimiento de la Misión y el logro de la Visión institucional. La siguiente figura muestra el modelo de gestión integral de autoevaluación:

**Figura 5. Modelo de gestión integral de autoevaluación**



Como se puede apreciar en el grafico anterior, el modelo toma como punto de partida la Misión Institucional y demás componentes que permitirán alcanzar la Visión y los objetivos estratégicos del plan de desarrollo, pero a su vez, considera los requerimientos de ley (renovación de registro calificado) y la acreditación voluntaria (CNA), de tal forma, que en la articulación de los componentes centrales del modelo, se generen acciones estratégicas que

permitan alcanzar el propósito estratégico de la alta calidad institucional y de programas, lo cual no es necesariamente una acreditación, toda vez que, la comunidad académica puede percibir al programa o la institución, con atributos considerados de calidad respecto a otras ofertas de la región.

### 9.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA <sup>15</sup> - SEGUIMIENTO AL MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA AUTOEVALUACIÓN

Como tercer componente del resultado de esta investigación, tanto para el diseño del factor de calidad “propuesta de valor”, como para el modelo de gestión integral de la autoevaluación, es necesario considerar un sistema de seguimiento y control a las acciones derivadas de los planes de mejoramiento que son producto del proceso de autoevaluación, de esta forma, se garantiza que dichas acciones sean coherentes con los requerimientos del CNA a nivel de lineamientos para la acreditación de alta calidad, la política de calidad de la institución y la propuesta de valor.

Este sistema de seguimiento permite visualizar la alineación estratégica para cada componente y parte entonces, de las oportunidades de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación, tal y como se aprecia en el cuadro siguiente y culmina, en su orden, con la integración a los procesos del sistema de Gestión de la Calidad definidos por la institución.

**Cuadro 5. propuesta de sistema de seguimiento y alineación estratégica**

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA - MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL - POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD - FACTOR 9 - CNA											
Componentes	FACTOR	OBJETIVOS	PROPUESTA	INDICADOR	META	STAT	%	ACCIONES	RESULTADOS	ACCIONES DE	PROCESO
	CNA	DE CALIDAD	DE VALOR								
Acciones estratégicas											
Diseñar el sistema de información para el control de indicadores del CNA para Programas académicos de <b>grado</b>	1	5,10,11,14	43,45,46	# programas de grado con el sistema en funcionamiento * 100 / Total de programas de grado de la universidad	6	5	83%				DOCENCIA
Diseñar el sistema de información para el control de indicadores del CNA para Programas académicos de <b>posgrado</b>	1	5,10,11,14	43,45,46	# programas de posgrado con el sistema en funcionamiento * 100 / Total de programas de posgrado de la universidad	30	15	50%				
Diseñar el sistema de información para e control de indicadores del CNA ( <b>institucional</b> )	1	5,10,11,14	43,45,46	La institución con el sistema diseñado y en funcionamiento	4	2	50%				

<sup>15</sup> KAPLAN Robert & NORTON, David. Alignment: Incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico en toda la organización. 2006



En el cuadro anterior se puede observar que la columna número 2, hace referencia al **factor** de calidad del CNA asociado con la acción estratégica a la cual se pretende dar cumplimiento, en este caso se toma como ejemplo ilustrativo el factor uno (1), el cual hace referencia a la Misión y Proyecto Institucional.

La columna siguiente, relaciona los **objetivos de calidad** a los cuales se pretende impactar desde la acción establecida para tal fin, la institución a ha definido los siguientes objetivos en su política de calidad:

- Fomentar el desarrollo de competencias interdisciplinarias en los estudiantes.
- Lograr un alto nivel de cualificación del personal docente.
- Alcanzar los resultados superiores en las Pruebas Saber Pro
- Ampliar la oferta de nuevos programas de posgrado y educación continua
- Actualización permanente de los currículos de Grado y Posgrado
- Mejorar la categorización del grupo ante COLCIENCIAS.
- Incrementar la Producción investigativa
- Lograr una amplia participación de los grupos de investigación en las comunidades científicas.
- Crear alianzas con entes externos para el desarrollo de investigaciones conjuntas y cofinanciadas
- Lograr la acreditación de alta calidad de los programas académicos
- Lograr la acreditación de alta calidad de la institución
- Alcanzar altos niveles de reconocimiento en el entorno regional, nacional e internacional.
- Alcanzar altos niveles de percepción favorable de los diferentes clientes o usuarios hacia la Universidad
- Mantener altos índices de satisfacción de nuestros clientes/usuarios en la prestación de servicios educativos.

En la columna que hace referencia a la **propuesta de valor**, se deben incluir las características asociadas a dicho factor las cuales se mencionaron anteriormente.

Las cuatro columnas siguientes son propias de cualquier sistema de medición del grado de avance de un objetivo, estas tienen que ver con el diseño del **indicador (nombre y fórmula), meta, status y porcentaje de ejecución.**

En la columna de **acciones ejecutados** se registran las actividades realizadas para dar respuesta a las oportunidades de mejora identificadas en el proceso de

autoevaluación y posteriormente los **resultados** obtenidos de dichas actividades, de la misma forma se registran las **acciones de mejora** que, a lo largo del desarrollo del proceso puedan surgir de acuerdo a sugerencias de la comunidad académica provenientes de la experiencia recogida durante la ejecución de las acciones propuestas.

Por último, la columna final guarda relación directa con los **procesos asociados al Sistema de Gestión de la Calidad** establecido en la institución y que se verá impactado por las acciones estratégicas ejecutadas durante el desarrollo y ejecución del plan de mejoramiento.

Como se puede apreciar, el modelo pretende articular de manera estratégica y desde una perspectiva sistémica, todos los componentes del sistema universitario, con el fin de flexibilizar, armonizar y optimizar los procesos y procedimientos con los requerimientos de los entes externos, principalmente, para este caso, la sociedad en general y el Ministerio de Educación Nacional.

## 10. CONCLUSIONES

- La calidad y la imagen institucional y del programa impactan a los Estudiantes, Egresados y Docentes en cualquier escala de tiempo, para los egresados el título es para toda la vida, esto confirma la apreciación de que un programa de alta calidad y con una oferta de valor sostenible en el tiempo, será pertinente socialmente y reconocido por los grupo de interés, esto significa que tanto aspirantes al programa académico como el entorno empresarial reconocen los aspectos diferenciadores que ofrece el plan de estudios desde el punto de vista académico y la institución desde su cuarta función sustantiva enmarcada en el Bienestar Institucional.
- Un programa de alta calidad cumple con los objetivos de la educación superior, con los requerimientos básicos de calidad y los lineamientos para acreditación considerados por el CNA, pero adicionalmente, incluye en sus mecanismos de autoevaluación y autorregulación, nuevos factores de calidad que permitan declarar su propuesta de valor que permita su diferenciación en un entorno altamente competitivo, así mismo, se propicia un ambiente innovador de cara a las evaluaciones de entes externos, principalmente, los órganos de control y evaluación adscritos al Ministerio de Educación Nacional como CONACES y el CNA.
- La visión sistémica de todos los componentes asociados a los procesos académicos y administrativos de la universidad, permitirá la alineación estratégica entre los requerimientos de los entes externos, las políticas declaradas a nivel institucional y las necesidades de la sociedad y el medio empresarial, este mecanismo de gestión soporta a las direcciones de programa y Decanaturas, en el proceso de toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre generada por cambios en un entorno altamente competitivo.

## 11.RECOMENDACIONES

- Revisar de manera permanente lo establecido en el factor “propuesta de valor” de tal manera que el programa académico pueda responder a los constantes desafíos en un entorno altamente competitivo, la propuesta de valor no es estática, pues se compone de elementos totalmente dinámicos que requieren de constante monitoreo, mediante los indicadores propuestos para cada característica del factor, las direcciones de programa podrán efectuar el debido control al desarrollo o evolución de cada aspecto, dicho seguimiento permitirá definir o redefinir las diferentes estrategias que se hayan definido en los planes de acción resultantes de los procesos de autoevaluación.
- Tomar como referente el documento “guía para mejorar la calidad de los programas académicos” permitirá obtener resultados precisos en el corto plazo hacia el logro de la alta calidad, toda vez que, las acciones allí planteadas, son producto de la integración entre los requerimientos de ley del Ministerio de Educación Nacional en la Ley 30 de 1992 y el Decreto 1295 de 2010 y los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación.
- Una vez realizado el proceso de autoevaluación y analizado los resultados, es necesario que cada acción estratégica esté orientada a satisfacer el modelo de Gestión Integral de Autoevaluación, de esta manera se garantiza la alineación estratégica entre los requerimientos de orden nacional, institucionales y de facultad, principalmente de la propuesta de valor, solo de ésta manera se logrará una perspectiva sistémica que soportará el proceso de toma de decisiones.
- Implementar el sistema de seguimiento a la alineación estratégica como elemento estratégico de control y gestión para las direcciones de programa y Decanatura, aspecto que va permitir el mejoramiento en el procesos académicos y administrativos, el logro de la visión y el cumplimiento de la misión institucional, así como, el aporte a la consecución de los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

## BIBLIOGRAFIA

Analizar & Asociados. La relación de la universidad de san buenaventura con el sector educativo y empresarial. 2011

Asamblea Nacional Constituyente (1991). *Constitución política de Colombia*. Autor

Centro de Políticas Comparadas de Educación de la Universidad Diego Portales (2009). Procesos de acreditación: información e indicadores. Autor.

CLARK, Beverly. El sistema de educación superior: Una visión comparativa de la organización académica. Editorial Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana–Azcapotzalco. México 1991.

Congreso de Colombia (1992). *Ley 30 de 1992*. Colombia. Autor.

Consejo Nacional de Acreditación (2006). *Lineamientos para acreditación institucional*. Autor.

Consejo Nacional de Acreditación. Consulta de programas acreditados. [en línea][consultado 10 de octubre de 2012] Disponible en internet: <http://menweb.mineducacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorProgramas.php>

Declaración universal de derechos humanos. (1948) Párrafo 1. Artículo 26. Fernández, Alfonso. *Indicadores de gestión*. 2003

KAPLAN. Robert, NORTON, David. Alingment: incrementando los resultados mediante el alineamiento estratégico. Gestión 2000. Barcelona.2006.

KHADEM. Riaz. Alineación total. (2da Ed.). Bogotá: Editorial Norma.2008

MCENCROE. D. (s.f.) Transformación de la Cultura organizacional[en línea][consultado 18 de Noviembre de 2012] Disponible en internet: <http://www.douglasmcencroe.com/transformacion-de-la-cultura-organizacional/>

MEJÍA, Carlos Alberto. Consultor/ Gerente de planning.com.co. recuperado el 1 de diciembre de 2012 de: <http://planning.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>

MERINO, José Maria. Humanismo franciscano. Cristiandad. Madrid.1982.

MIHAILESCU, 2004: 52). "The quality assessment and accreditation of higher education in central and Eastern Europe", en: L. vlasceanu y L.C Barrows (eds.) (2004). Indicators for institutional and programme accreditation in higher/tertiary education, Bucarest: CEPES.

Ministerio de Educación Nacional (1992) Ley 30 de 1992. Colombia. Autor

Ministerio de Educación Nacional (2010). *Decreto 1295 de 2010*. Colombia. Autor.  
Modelo Iberoamericano de Excelencia. (s.f.). *Autoevaluación*. Autor.

Organización Internacional de Normalización. (2008). *Norma ISO 9001*. Autor.  
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2012). *La educación superior en Colombia*. Autor.

PARRA. Julio Ernesto. La alineación estratégica en la empresa. [en línea][Consultado 5 de octubre de 2012] Disponible en internet: [http://odinamica.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=209:la-Alineacion-estrategica-en-la-empresa&catid=66:blog&Itemid=64](http://odinamica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=209:la-Alineacion-estrategica-en-la-empresa&catid=66:blog&Itemid=64)

PORTER, Michael. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.

Sistema Nacional de Acreditación, Consejo Nacional de Acreditación (2006). *Lineamientos para la acreditación de programas*. Bogotá: Corcas Editores.  
Tunnerman, C. La educación superior necesaria para el siglo XXI. Temas nro. 57: 42-51, enero – marzo de 2009.

UNESCO. Conferencia mundial sobre la educación superior. La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción 9 de octubre de 1998.

WHITTINGTON, Richard. *What is strategy? South Western Cengage learning. London. 2001.*

YTURRALDE, E. (s.f.). *Taller de alineación estratégica.* [en línea][consultado 15 de Enero de 2012] Disponible en internet: <http://www.alineacionestrategica.com/>