



# **PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

**INFORME FINAL**

**Medellín, febrero de 2003**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. EL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	8
1.1 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES .....	8
1.1.1 UNA CULTURA INSTITUCIONAL FUNDADA EN LA VISIÓN .....	8
1.1.2 LA CALIDAD COMO PRINCIPIO RECTOR .....	10
1.2 MARCO OPERATIVO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.....	12
1.2.1 UNA AUTOEVALUACIÓN CENTRADA EN LOS PROCESOS .....	13
1.2.2 LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT .....	17
1.3 EL MODELO DE PONDERACIÓN.....	20
1.3.1 CALIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS .....	23
1.3.2 MODELO ORGANIZACIONAL .....	25
1.3.3 RESPONSABILIDADES DE LOS GRUPOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	26
1.3.4 DEFINICIÓN PREVIA DE NORMAS DE CONDUCTA .....	26
1.3.5 CARACTERÍSTICAS, VARIABLES E INDICADORES .....	28
2. DESARROLLO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.....	31
2.1 FASE DE SENSIBILIZACIÓN.....	31
2.1.1 TALLERES CON LOS DOCENTES .....	31
2.1.2 TALLERES CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO .....	33
2.1.3 TALLERES CON EL ALUMNADO.....	34
2.2 FASE DE AUTOEVALUACIÓN.....	35
2.2.1 CRITERIOS BÁSICOS .....	35
2.2.2 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN .....	37
2.2.3 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN .....	41
2.2.4 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN .....	52
2.2.5 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROYECCIÓN SOCIAL.....	54
2.2.5.1 PROCESOS DE EXTENSIÓN ACADÉMICA .....	55
2.2.5.2 PROCESOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA .....	56
2.2.5.3 PROCESOS DE EXTENSIÓN CULTURAL.....	57
2.2.5.4 EGRESADOS E INSTITUCIÓN.....	59
2.2.6 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO ACADÉMICO .....	60
2.2.6.1 Centro de Laboratorios.....	60
2.2.6.2 Biblioteca.....	61
2.2.6.3 Departamento de Prácticas Profesionales .....	62
2.2.6.4 Admisiones y Registro .....	62
2.2.6.5 Centro de Informática .....	63
2.2.7 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVO .....	64
2.2.7.1 Procesos de bienestar universitario .....	64
2.2.7.2 Procesos de comunicación .....	67
2.2.7.3 Procesos relacionados con sistemas de información .....	68
2.2.7.4 Procesos relacionados con la gestión de recursos físicos y financieros .....	69
2.2.8 SOBRE LOS INDICADORES DE OPINIÓN.....	72

3.	BALANCE Y PLAN DE MEJORAMIENTO.....	76
3.1	SÍNTESIS NUMÉRICA DE LA AUTOEVALUACIÓN.....	76
3.2	EVALUACIÓN GLOBAL DE LOS FACTORES.....	79
3.2.1	FACTOR 1: MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL.....	79
3.2.2	FACTOR 2: ESTUDIANTES Y PROFESORES .....	79
3.2.3	FACTOR 3: PROCESOS ACADÉMICOS .....	80
3.2.4	FACTOR 4: INVESTIGACIÓN.....	81
3.2.5	FACTOR 5: PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL.....	81
3.2.6	FACTOR 6: AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN.....	81
3.2.7	FACTOR 7: BIENESTAR INSTITUCIONAL.....	82
3.2.8	FACTOR 8: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	82
3.2.9	FACTOR 9: RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO Y PLANTA FÍSICA .....	83
3.2.10	FACTOR 10: RECURSOS FINANCIEROS .....	83
3.3	DERROTOS PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO.....	83
3.3.1	FORTALEZAS.....	84
3.3.1.1	FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN .....	84
3.3.1.2	FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN .....	85
3.3.1.3	FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN.....	88
3.3.1.4	FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE PROYECCION SOCIAL.....	89
3.3.1.5	FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE APOYO ACADÉMICO .....	90
3.3.1.6	FORTALEZAS PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVO .....	90
3.3.2	DERROTOS PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO.....	91
3.3.2.1	ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN.....	91
3.3.2.2	ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN.....	92
3.3.2.3	ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN.....	93
3.3.2.4	ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PROYECCIÓN SOCIAL.....	94
3.3.2.5	ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO ACADÉMICO .....	94
3.3.2.6	ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVO .....	94
	COROLARIO.....	95
	BIBLIOGRAFÍA .....	96

## INTRODUCCIÓN

Entre 1994 y 1995, la Universidad EAFIT llevó a cabo una autoevaluación institucional "con el propósito fundamental de realizar un proceso participativo, por medio del cual la Institución, por sí misma, identificara, obtuviera y analizara información útil, válida y confiable acerca de sus fortalezas y debilidades, de las amenazas y oportunidades del entorno, encaminada a juzgar alternativas de decisión para lograr efectividad y eficiencia en sus procesos de planeación y cambio para el desarrollo institucional"<sup>1</sup>.

Dicho ejercicio de autoevaluación fue desarrollado bajo un enfoque sistémico, en el cual cada uno de los componentes internos de la Universidad fue considerado como un organismo con dinámica propia que interactúa con los otros. En el mes de diciembre de 1995, concluyó el proceso con un informe general, en el que se consignaron los objetivos, metodologías y las principales recomendaciones en lo académico y en lo administrativo.

La implementación de las acciones de mejoramiento -resultantes de la autoevaluación- coincidió con el relevo en la rectoría de la Institución, lo que dió inicio a un período de transformación, considerando que "todas las instituciones se ven de manera permanente obligadas a realizar una serie de cambios, unos más profundos que otros, para responder de manera adecuada a la tarea que le impone no sólo su objeto social, sino -y si se quiere con mayor intensidad- el entorno social al cual se debe, los cambios tecnológicos cada día más exigentes y las modificaciones en la manera como la sociedad percibe el papel de sus instituciones. Para la Universidad esta obligación responde no sólo a la necesidad de adecuarse, sino que está implícita en su razón de ser, que la obliga a repensarse permanentemente, a mantener un espíritu de autocrítica, a recibir y discutir toda hipótesis, en fin a convertirse en la conciencia crítica de la sociedad"<sup>2</sup>.

En consonancia con esta vocación de cambio, entre 1996 y 1997 se emprendieron las siguientes acciones:

- Reestructuración administrativa de la Institución, con el objetivo de priorizar la academia, orientando hacia ella las funciones de la totalidad de la estructura administrativa.

---

<sup>1</sup> Gómez, Jairo y otros: "Universidad Eafit. Metodología de autoevaluación institucional 1994-1995", en Jaramillo, Oscar (Editor): AUTOEVALUACION PARA LA REGULACION. Modelos y Experiencias. Cali: Akros, 1997, p. 32.

<sup>2</sup> Gaviria G., Juan Felipe: "Una nueva etapa en la Universidad", en EL EAFITENSE, No. 001. Universidad EAFIT: Medellín, agosto de 1996, p. 1.

- Reformulación de la intención estratégica de EAFIT: Visión, Misión y Propósitos Institucionales.
- Implementación de un modelo de flexibilización curricular en todos los programas de formación universitaria
- Construcción colectiva del Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007.
- Búsqueda de la eficiencia administrativa y creación de un sistema de control interno.
- Actualización de los Estatutos de la Universidad y de los reglamentos internos (docente, de investigación, académico, de prácticas profesionales y de desarrollo profesoral).
- Decisión institucional de participar en el Sistema Nacional de Acreditación (SNA), considerando que, de acuerdo con sus parámetros de desempeño y su trayectoria, EAFIT se encuentra preparada para satisfacer los requisitos del modelo colombiano de acreditación; es decir, la obtención de la acreditación no debe ser considerada como el resultado de un esfuerzo particular, sino como el broche de oro de un modo de operación<sup>3</sup>.

Cabe anotar que durante 1997, paralelamente con los trámites internos y externos de inscripción de los pregrados en el SNA, se iniciaron otros tres procesos autoevaluativos: diagnóstico de los mecanismos de control utilizados en la Universidad, como parte de la implementación de un sistema de control interno; análisis de los planes de estudio con miras a su flexibilización; y formulación de diagnósticos competitivos por dependencia como parte de la elaboración de un plan estratégico de desarrollo.

En síntesis, entre 1994 y 1997, EAFIT se sometió a un proceso de autoevaluación multidimensional, caracterizado por la apertura de espacios de participación para toda la comunidad universitaria y por la coordinación colectiva, pues todas las actividades fueron sometidas a consideración del Comité Rectoral, en el cual toman asiento los decanos, los directores Administrativo, de Desarrollo Humano, de Investigación y Docencia, de Planeación, de Extensión, el Secretario General, el Vicerrector y el Rector.

Durante 1998 se llevaron a cabo los procesos de autoevaluación de los 7 primeros programas inscritos ante el Consejo Nacional de Acreditación y, a partir de 1999, se comenzaron a recibir las respectivas resoluciones de acreditación.

---

<sup>3</sup> En términos de analogía, el Comité Rectoral señaló que así como no se trata de hacer los estudios secundarios para superar el examen del Icfes, sino de aprobar éste como resultado de un buen bachillerato; tampoco hay que mirar la acreditación como el objetivo de la actividad diaria de la Institución, sino como la consecuencia normal de la calidad de esta actividad.

En términos de hechos, los resultados del contexto de cambio vivido por la Universidad EAFIT desde 1996, se pueden sintetizar así: la reorganización administrativa no sólo transformó la carta organizacional, sino que generó nuevos compromisos académicos y permitió la creación de las escuelas de Ciencias y Humanidades y de Derecho; la política de revisión curricular, además de la flexibilización de los programas, condujo a la creación de otros, como son los pregrados en Música, Ingeniería de Diseño de Producto, Ingeniería Matemática, y Derecho; nuevas especializaciones en las áreas de humanidades, de economía, del derecho y de las ingenierías; maestrías en ingenierías y en ciencias administrativas.

El profesorado de tiempo completo pasó de 131 a 217; es decir, creció en un 65.6% entre 1996 y 2003; mientras que el alumnado total (pregrado y postgrado) pasó de 6147 a 8631 en el mismo período, con un incremento del 40.4%. Por su parte, la cantidad de docentes de cátedra se duplicó, pasando de 246 a 490.

Pero también se ha mejorado la calidad del cuerpo profesoral, pues la cantidad de docentes con título de Ph. D. pasó de 10 en 1996 a 40 en 2003; mientras que la de titulados en maestrías aumentó de 53 a 94 en el mismo lapso. Este fortalecimiento se ha traducido en el incremento y diversificación de los grupos y de las actividades de investigación, por una parte, y en el enriquecimiento de los programas de pregrado y postgrado ofrecidos, por otra.

También se han fortalecido las áreas de apoyo académico mediante la construcción de una nueva biblioteca, el enriquecimiento de sus colecciones bibliográficas (el número de libros disponibles pasó de 18.158 a 46.139 entre 1996 y 2003), el mejoramiento continuo del centro de laboratorios y el crecimiento de los equipos de cómputo hasta garantizar la dotación a todos y cada uno de los docentes y administrativos que los requieren para su quehacer diario.

Otros hechos relevantes de este proceso corresponden a la diversificación y ampliación de las actividades culturales de la Institución, en donde sobresalen la creación del Fondo Editorial "Universidad EAFIT" y de la Orquesta Sinfónica del mismo nombre; pero también se incluyen el crecimiento de una variada programación cultural y artística, que incluye conciertos, exposiciones, conferencias, danzas, etc..

Como parte de esta política de mejoramiento continuo, la Universidad EAFIT considera que es un deber con la sociedad, pero también un derecho adquirido por su búsqueda permanente de la calidad, su inscripción en el Sistema Nacional de Acreditación y el seguimiento de los procesos legales establecidos para alcanzar la acreditación institucional, mediante resolución del Ministerio de Educación Nacional.

El presente documento constituye el cuerpo central del Informe Final de Autoevaluación con Fines de Acreditación; complementos del mismo son el volumen de anexos y los distintos documentos institucionales de la Universidad EAFIT, como son los diversos estatutos (de la Universidad, Docente, de Desarrollo Profesional, de Investigaciones), los reglamentos académicos, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Estratégico de Desarrollo 1998 – 2007, los planes operativos anuales, los informes anuales de actividades, el Pei de Bienestar, el Manual de Inducción para empleados, los boletines estadísticos anuales y los folletos de oferta de programas y servicios. Una lectura de toda esta información institucional permite conocer en detalle la naturaleza y operatividad de la Universidad EAFIT; por tanto, hace parte obligada dentro de un proceso de acreditación como el que motivó la autoevaluación realizada.

En lo que concierne a este “Informe Final de Autoevaluación con Fines de Acreditación”, su contenido se distribuye en tres grandes capítulos: en el primero se presenta el modelo de autoevaluación adoptado por la Universidad EAFIT; en el segundo, se describe el proceso seguido; en el tercero se hace una síntesis de los resultados logrados, en términos de fortalezas y de acciones de mejoramiento.

La conclusión general del proceso de autoevaluación es bastante satisfactoria, pues indica que la Universidad EAFIT cumple -en grados muy elevados- las características de calidad propuestas por el CNA y, por tanto, puede someterse al examen riguroso de pares académicos externos con miras a la obtención de su acreditación institucional por parte del Ministerio de Educación Nacional.

# **1. EI MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

En este capítulo se describen los distintos componentes del modelo de autoevaluación institucional adoptado por la Universidad EAFIT con miras a obtener el reconocimiento de calidad que significa la acreditación otorgada por el Ministerio de Educación Nacional.

## **1.1 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES**

Las políticas de autoevaluación de la Universidad EAFIT se inspiran en sus enunciados estratégicos, en particular, en la Misión y Visión institucionales, en los cuales radica la razón de ser de la Universidad y se sustenta el ideal del compromiso educativo adoptado.

### **1.1.1 UNA CULTURA INSTITUCIONAL FUNDADA EN LA VISIÓN**

En términos muy amplios, la cultura puede definirse como el conjunto de valores, creencias, convenciones, costumbres, actitudes y prácticas que sirven para identificar y mantener unida a una comunidad. Estos elementos, definitorios de una cultura, nunca son rígidos e invariantes; por el contrario se construyen en las interacciones mismas de los miembros de la comunidad que los profesan, practican y les dan sentido en un contexto determinado; es decir, la cultura se vivencia y se construye en el día a día de la organización, en el propio desarrollo de la misión.

En el caso de la Universidad EAFIT, la cultura institucional se encuentra inmersa en las distintas prácticas académicas y administrativas llevadas a cabo diariamente y está contenida en los diversos documentos que fijan las pautas de acción, como Estatutos, Proyecto Educativo Institucional, Reglamentos, Plan Estratégico de Desarrollo, Planes Operativos. No obstante, debe resaltarse que el fundamento de la cultura eafitense lo constituye la Visión que el Consejo Superior definió en 1996.

La Universidad EAFIT, inspirada en los más altos valores espirituales, en el respeto por la dignidad del ser humano y consciente de su responsabilidad social, aspira a ser reconocida nacional e internacionalmente, por sus logros académicos e investigativos y porque:

Tendrá una cultura institucional abierta y democrática y un ambiente que promoverá la formación integral de sus alumnos, donde es posible vivir la diferencia y donde las manifestaciones culturales comparten espacios con la tarea de aprender, donde predomina el debate académico, se

contrastan las ideas dentro del respeto por las opiniones de los demás, y se estimula la creatividad y la productividad de todos los miembros de la comunidad.

Desarrollará la capacidad intelectual de sus alumnos y profesores en todos los programas académicos, con la investigación como soporte básico.

Utilizará tecnologías avanzadas y un modelo pedagógico centrado en el estudiante.

Mantendrá vínculos con otras instituciones educativas, nacionales e internacionales, para continuar el mejoramiento de sus profesores y de sus programas.

Contribuirá al progreso de la Nación con programas innovativos de investigación y profesionales con formación académica respaldada en los valores fundamentales de la persona y en especial en el respeto a la democracia y a la libre iniciativa privada.

Dispondrá de una administración académica, en la cual todo el talento humano, y todos los recursos de la institución estén comprometidos en el logro de sus objetivos.

De la lectura de la Visión se desprende que la cultura eafitense se fundamenta en valores, como el respeto por la dignidad del ser humano, y en la proyección social; en especial, mediante la formación de personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad, según reza la Misión.

El enunciado inicial de la Visión señala, como preocupación central, la obtención del reconocimiento nacional e internacional con base en los logros académicos e investigativos. Sólo realizaciones académicas de calidad permitirán acceder al reconocimiento deseado. La calidad, entendida como característica distintiva de todas las actuaciones, constituye, entonces, la primera norma de conducta.

Dentro de la cultura eafitense, la democracia se declara como una práctica cotidiana, que se realiza a partir del fortalecimiento de un ambiente de pluralismo ideológico y de controversia académica, en el cual es posible vivir la diferencia y experimentar, de manera simultánea, el placer de aprender conocimientos científicos y tecnológicos, y de disfrutar diversas manifestaciones del arte y la cultura.

El respeto, por los individuos que hacen la Institución, es el valor central de la visión eafitense; se expresa no sólo en el fomento de la participación dentro de un ambiente de democracia, sino también en el estímulo al desarrollo de las capacidades intelectuales de profesores y estudiantes, mediante el apoyo a todas sus iniciativas académicas e investigativas.

El estímulo de algunas prácticas de gestión, como la calidad, la democracia y la participación, el respeto de los intereses académicos individuales y colectivos, el uso de tecnologías modernas también son instrumentos para hacer posible la Visión propuesta.

La participación, de todos los estamentos universitarios, constituye el distintivo del estilo administrativo implementado con el propósito de comprometer a todo el talento humano de la Institución en el logro de los objetivos propuestos. Al fortalecimiento de la participación, ha contribuido la adopción de la planeación como hábito administrativo.

Una política de modernización tecnológica permanente, que facilite el desarrollo y mejoramiento de los procesos académicos y administrativos, de un lado, y que permita incursionar en nuevas modalidades educativas, tanto de carácter presencial como a distancia, del otro.

La proyección a la comunidad es la razón de ser de la Institución misma; constituye el fin último de su Misión y es la que da sentido a todos los programas de formación y a las actividades de investigación que realizan docentes y discentes.

A estos valores y normas de conducta hay que agregar la práctica rutinaria de los procesos de autoevaluación, planeación y mejoramiento. Todos ellos son componentes imprescindibles de la cultura eafitense y reflejan la contrastación permanente de los propósitos y enunciados con las realizaciones periódicas.

### **1.1.2 LA CALIDAD COMO PRINCIPIO RECTOR**

El término calidad ha sido objeto de múltiples interpretaciones<sup>4</sup>; la Universidad EAFIT parte del concepto propuesto por el CNA<sup>5</sup> para afirmar que la Institución logra la calidad en la medida en que desarrolla la Misión que se ha trazado, cual es la de “formar personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad, por medio de programas de pregrado y postgrado, dentro de un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, con competencia internacional en sus áreas de conocimiento”.

Una organización universitaria puede trabajar hacia el logro de excelencia únicamente si el contexto, la organización, la estructura, y las personas trabajan en una misma dirección hacia el logro de los objetivos, derivados de la Misión y

---

<sup>4</sup> Un buen resumen se encuentra en Álvarez Cisternas, Marisol: “Hacia el concepto de calidad en la educación superior”, documento fotocopiado, 26 páginas, sin fecha.

<sup>5</sup> “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”. CNA: Lineamientos para la acreditación. Tercera Edición, Santafé de Bogotá, 1998, p. 17.

Visión institucionales. El núcleo de la Misión de la Universidad EAFIT es la formación de personas, entendida en el doble sentido de transmisión de los saberes científicos que la humanidad ha construido y de generación de nuevos conocimientos mediante el desarrollo de actividades de investigación; de esta manera, la educación no es un servicio para un cliente, sino que es un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante, docente o investigador.

La Universidad EAFIT logra la calidad en la medida en que hace las cosas adecuadas para los objetivos propuestos, lo cual se verifica mediante la realización permanente de procesos de revisión, evaluación y mejoramiento continuo, en el diseño y contenido de los programas de docencia e investigación, y en los procedimientos de validación de los mismos.

La cultura de la calidad es una política de la Universidad EAFIT e implica que todo el mundo en la organización es responsable, y no solamente una dependencia de control; se trata de consolidar una actitud de autorregulación; para ello, el énfasis está en garantizar que el trabajo se hace bien desde el principio, para lo cual la Institución ha elaborado un catálogo de procesos y procedimientos, sujeto permanente a revisiones y actualizaciones. De esta manera, se aspira a lograr que la calidad sea responsabilidad de todos.

La preservación de la calidad no es un proyecto individual ni una actividad finita. Es un proceso permanente y participativo que debe constituir una práctica común en el ambiente de trabajo.

Desde la perspectiva institucional, la Universidad EAFIT considera que sus políticas de calidad responden a los criterios definidos por el CNA en sus Lineamientos para la Acreditación Institucional<sup>6</sup> y, sin desconocer la importancia de todos y cada uno de ellos, como guías axiológicas del quehacer universitario, la Universidad EAFIT, como Institución, resalta su pertinencia, transparencia, idoneidad y responsabilidad sociales.

El criterio de pertinencia se refiere a la medida en que los resultados corresponden y son congruentes con las expectativas, necesidades y postulados en relación con el desarrollo social y el desarrollo del conocimiento. De acuerdo con el criterio de pertinencia académica, los resultados y los procesos deben ser congruentes con los conocimientos vigentes en las ciencias, las tecnologías, el humanismo y la ética, así como con lo que éstas establecen como legítimo, verdadero, factible y permitido. La pertinencia académica permite responder a las necesidades del desarrollo y el bienestar social y constituye, al mismo tiempo, prueba fehaciente de

---

<sup>6</sup> Estos criterios son: idoneidad, pertinencia, responsabilidad, integridad, equidad, coherencia, universalidad, transparencia, eficacia y eficiencia. Ver, CNA: Lineamientos para la acreditación institucional. Serie Documentos CNA No. 2. Bogotá, Colombia, junio de 2001, pp.30-33.

su coherencia interna, pues resulta imposible ser pertinente sin contar con una adecuada articulación entre las partes de la institución y entre éstas y la institución como un todo.

El criterio de transparencia expresa la capacidad de la Institución para someter sus procesos, programas, actividades y acciones a la mirada crítica de pares académicos externos; igualmente de ofrecer a la sociedad información clara, confiable y oportuna sobre sus labores cotidianas. Pero sólo puede existir transparencia cuando existe integridad; es decir, la transparencia refleja la probidad de la Institución.

El criterio de idoneidad refleja la capacidad de la Institución para llevar a feliz término su postura estratégica (Visión, Misión y propósitos institucionales). Esta capacidad se manifiesta en el desarrollo de procesos de planeación, autoevaluación y mejoramiento continuo, al igual que en la organización académica y administrativa de la Universidad, lo que le permite promover los criterios de eficacia y de eficiencia en el logro de sus objetivos.

El criterio de responsabilidad se refiere a la conciencia que tiene la Institución de la trascendencia social de su compromiso con la comunidad; es decir, de la obligación de hacer bien, desde un principio, todas las acciones y actividades propias de la Misión Institucional y de responder por ello.

La satisfacción de estos criterios se manifiesta, entre otras cosas, en la revisión permanentemente de pénsumes y microcurrículos de las asignaturas, con el fin de garantizar que los programas ofrecidos se caractericen por su actualidad y universalidad; en la apertura de nuevos espacios académicos y culturales, en los cuales se discute la problemática social del país, y el papel de las distintas profesiones ofrecidas por la Institución; en la realización de una planeación estratégica participativa, en la que los actores controlan el avance del cumplimiento de cada uno de sus objetivos propuestos y se apoyan en las auditorías realizadas para mejorar permanentemente sus planes; en la ejecución de procesos de autoevaluación con el fin de mejorar los programas acreditados y obtener la certificación para los que aún no la tienen.

## **1.2 MARCO OPERATIVO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

La autoevaluación, como parte integral del quehacer académico universitario, parte del supuesto de que la acción universitaria se da en un marco de calidad; esto es, dentro de una búsqueda permanente de la excelencia.

La autoevaluación es un proceso de contrastación entre las acciones que se desarrollan en el contexto universitario y su concordancia con la misión y los principios o valores institucionales. Para la Universidad EAFIT es un proceso continuo, integral, y participativo que permite identificar su problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante y que, como resultado, proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones.

En cualquier proceso de evaluación del quehacer académico universitario se hace necesario contar con la participación de todos los responsables de la acción que se evalúa, como una manera de asegurar que el cambio que se realice esté sustentado en el aprendizaje que han logrado los participantes acerca de las acciones que desarrollan.

La autoevaluación debe enfocarse desde el punto de vista de los procesos, como parte integral del sistema de calidad de la Institución y no como una tarea o actividad ocasional.

### **1.2.1 UNA AUTOEVALUACIÓN CENTRADA EN LOS PROCESOS**

El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas, las organizaciones, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Los objetivos perdurables, aquellos vigentes en el mediano plazo, son de naturaleza compleja, pues su realización permanente involucra el desarrollo de muchos programas con fines propios. En sí mismos, los programas pueden definirse como grandes conjuntos de actividades específicas que se desarrollan ordenada y secuencialmente, de acuerdo con sus fines particulares y que siempre entregan un producto o servicio a un beneficiario.

Un proceso es una secuencia de actividades que transforman de manera coordinada unos insumos en productos o servicios con valor agregado para un beneficiario; un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre y controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, producirá calidad en los resultados. El diseño de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de los resultados.

De esta manera, el análisis de procesos permite alcanzar una visión sistémica de las organizaciones como el transcurrir continuo de un conjunto articulado de procesos, subprocesos y actividades, uno de los cuales toma el carácter de dominante y los otros de subordinados. La realización de la misión institucional constituye el proceso dominante, que le da sentido a la existencia de los demás y

determina tanto su pertinencia como la coherencia de sus entrelazamientos; es decir, todos los procesos y actividades que contribuyan positivamente al desarrollo de la misión son imprescindibles, mientras que aquellos que no lo hagan son susceptibles de eliminación.

Este análisis de procesos difiere, por tanto, radicalmente del simple ordenamiento de actividades -con miras al logro de la eficiencia- propuesto en los manuales de organización y métodos. En éstos últimos, la meta es el de reducir tiempos y movimientos en la ejecución de cualquier operación, compleja o simple; es decir, se pretende llevar la actividad laboral al máximo posible de eficiencia. Por el contrario, el análisis de procesos hace énfasis en el desarrollo de la misión, razón de ser de las organizaciones, y en todo lo que le es pertinente; se busca la coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los resultados).

Dado que se trata de una acción colectiva, pues la misión se lleva a cabo mediante la cristalización de múltiples procesos, subprocesos y actividades, la responsabilidad recae en las unidades organizacionales y en los equipos de trabajo especializados e interdisciplinarios, y no en los individuos.

Un análisis de procesos facilita entonces una autoevaluación institucional de carácter integral, en donde la Universidad se examina como un todo complejo y articulado que tiene unos objetivos de corto, mediano y largo plazo, integrados de manera sistémica, alrededor de la Visión y Misión Institucionales.

La realización de la Misión es el eje del quehacer cotidiano de la Universidad EAFIT; llevar a cabo la Misión constituye el proceso institucional por excelencia; su desarrollo incluye actividades de docencia, investigación y extensión; y requiere el apoyo de otros procesos complementarios, de carácter académico, administrativo, financiero, de bienestar, de información y de manejo de la infraestructura física disponible. Si estos procesos de apoyo no funcionan adecuadamente, el cumplimiento de la misión institucional se verá amenazado.

La formación de personas es un macroproceso que genera resultados en el mediano plazo, de acuerdo con la duración de los programas de pregrado y postgrado ofrecidos. Estos programas son, a su vez, conjuntos complejos de otros procesos y subprocesos, algunos con ciclos o duraciones muy definidas, denominados períodos lectivos (usualmente semestres), en cada uno de los cuales se desarrollan otros procesos de menor extensión y complejidad. La realización permanente de la misión institucional es el fruto de un conjunto articulado de procesos diversos y heterogéneos, en cuyo desarrollo participa toda la comunidad eafitense.

El enunciado mismo de la Misión de la Universidad EAFIT constituye la guía fundamental para el diseño de los procesos internos; en efecto, “la formación de

personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad y competentes internacionalmente en sus áreas de conocimiento”, define el compromiso social que le da su razón de ser a la Universidad EAFIT; convertirlo en realidad constituye el macroproceso institucional, que, a su vez, se materializa en la creación y ofrecimiento de programas de pregrado y postgrado; el desarrollo de estos últimos también se hace mediante un sistema de procesos y subprocesos de índole académica y administrativa.

El compromiso de generar un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, para el desarrollo de los programas de pregrado y postgrado, resume los propósitos definidos por la Visión respecto al tipo de Universidad que se desea construir. De esta manera, la Visión, desde de una perspectiva de futuro, define el contexto institucional dentro del cual se aspira a consolidar la la tarea permanente de formar personas.

De acuerdo con las reflexiones anteriores, es factible, conveniente y adecuado, adoptar un modelo de autoevaluación institucional, para la Universidad EAFIT, fundado en el análisis de un gran sistema de procesos y subprocesos, que emanan del compromiso social establecido en la Misión, según se muestra en el gráfico 1.

Este sistema tiene tres componentes principales, ordenados de acuerdo con su trascendencia en la Misión: en primer lugar, están los procesos nucleares o que dan vida a la misión institucional, los cuales se relacionan directamente con los programas de formación (pregrado y postgrado), con las actividades de investigación y con las de extensión; en segundo lugar, están los procesos de apoyo, tanto académico como administrativo; finalmente, se identifican los procesos de dirección, responsables de trazar el rumbo de la Institución.

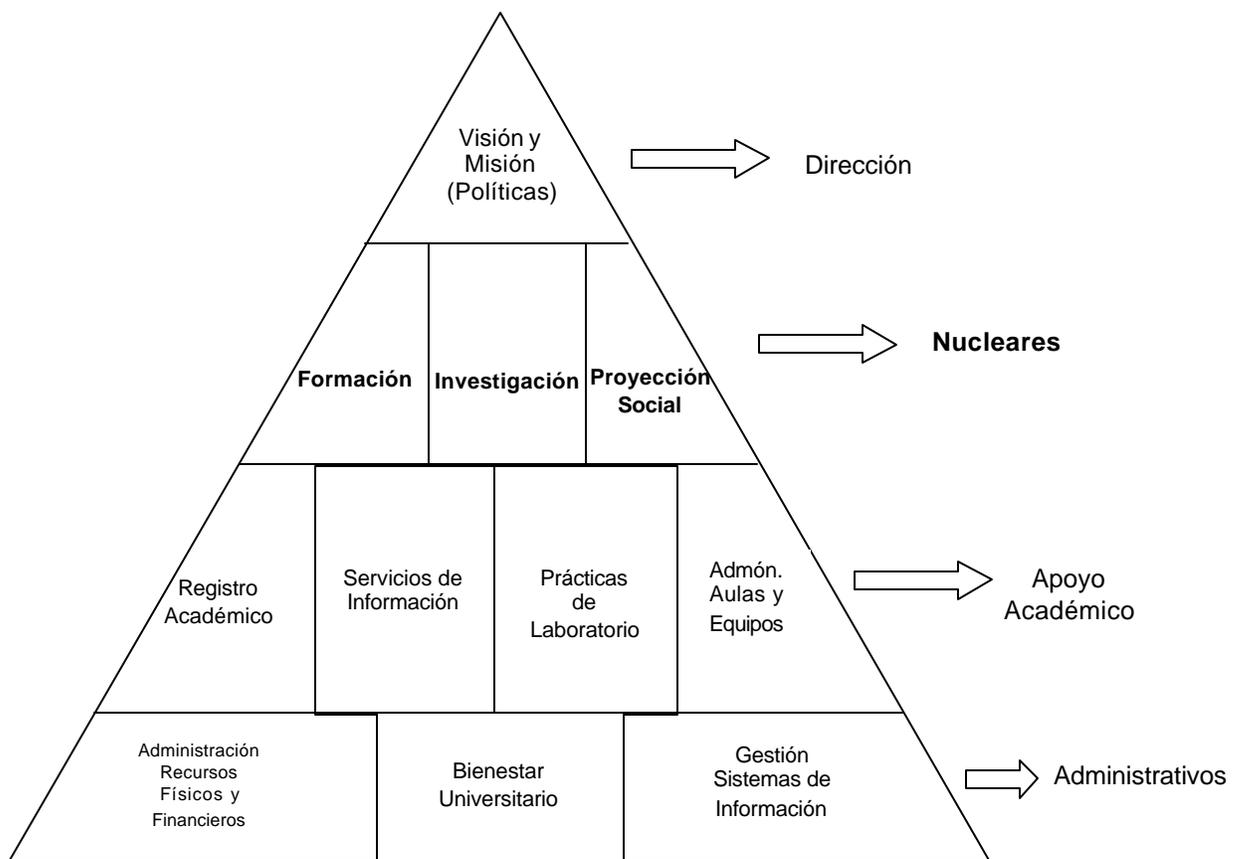
Debe advertirse, sin embargo, que la forma del gráfico 1 no corresponde exactamente con la trascendencia misional de los procesos, sino que sólo permite apreciarlos ordenadamente según emanan de los propósitos institucionales; en efecto, como lo indican los nombres de los conjuntos o agrupaciones de procesos, los esenciales corresponden a las actividades de formación, investigación y proyección social, denominados procesos nucleares.

Los procesos de apoyo involucran los sistemas que funcionan para actividades relacionadas con recursos humanos, presupuesto y contabilidad, registro académico, información bibliográfica, y servicios de apoyo a los estudiantes: de salud, becas, transportes, cafeterías, etc..

Para lograr un análisis completo de los procesos de apoyo es necesario conocer el detalle de cada proceso, la forma en que está organizado, la concepción de servicio o producto, y la importancia que tiene el usuario final. Es muy importante tener una idea clara del servicio que queremos dar y a quién se le dará.

En síntesis, una autoevaluación por procesos da respuesta a todos y cada uno de los factores con los cuales se evalúa la calidad en las instituciones de educación superior. Además, trae dos beneficios importantes: en primer lugar, genera una visión sistémica y sistemática de las actividades institucionales, las cuales se convierten en responsabilidades colectivas, de equipos de personas y no de individuos aislados.

**Gráfico No. 1**  
**LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT**



En segundo lugar, estimula el fortalecimiento de una cultura de autocontrol y de mejoramiento continuo, pues permite prevenir los errores y reducir los costos derivados de la adopción de medidas correctivas.

## 1.2.2 LOS PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

El modelo de autoevaluación propuesto se centra en la academia como quehacer fundamental de la Universidad enmarcado en la Visión, Misión y Propósitos Institucionales. Este quehacer origina diversos procesos y subprocesos, que han sido agrupados en cuatro categorías.

Procesos de Dirección. Son todos aquellos que orientan y fijan el rumbo de la Institución, mediante la interpretación y desarrollo de la postura estratégica de la Universidad (Visión, Misión y Propósitos Institucionales), que permite distinguirla y hacerla diferente de cualquier otra institución similar.

En este grupo quedan comprendidos todos los procesos relativos a la formulación y aprobación de políticas y programas en materia de formación e investigación, de manejo presupuestal, de expansión académica y física, de proyección social, etc..

Procesos Nucleares. Son los que desarrollan, de manera explícita, la Misión de la Universidad; comprenden todos los programas, actividades y acciones vinculadas de manera directa con la formación integral de los alumnos de pregrado y posgrado, que constituyen la población objetivo de la Misión Institucional.

De acuerdo con el enunciado de la Misión Institucional, los procesos nucleares son los de Formación (desarrollo de programas de pregrado y postgrado), Investigación, tanto dentro de la clase como fuera de ella, y Proyección Social o conjunto de actividades que contribuyen a la configuración de una imagen de la Universidad en la comunidad.

El macroproceso denominado “Formación” se inicia con los análisis de factibilidad académica y económica para la creación de programas (de pregrado y postgrado) y culmina, para cada cohorte de alumnos, con la titulación de quienes cumplieron todos los requisitos. Este macroproceso se especifica en el desarrollo de cada carrera, especialización, maestría y doctorado; su razón de ser consiste en el cumplimiento de todas las actividades curriculares incluidas en los planes de estudio, de acuerdo con las normas académicas de la Institución. Entre los subprocesos asociados se encuentran el diseño y revisión permanente de los pánsumes y programas de asignaturas; el estudio, implementación y renovación de metodologías de aprendizaje; la formación, la capacitación y la actualización del cuerpo profesoral, etc..

La Investigación es un proceso bidimensional de apropiación y de generación de conocimiento; la primera dimensión, denominada investigación pedagógica, se realiza como parte del aprendizaje de una asignatura; se trata de aprehender un conocimiento mediante la reflexión sobre el mismo y no únicamente de su repetición memorística. La investigación genera conocimiento cuando constituye

respuestas a preguntas surgidas del interés por un tema específico o por ofrecer respuestas a problemas teóricos o prácticos. La Universidad EAFIT promueve ambas formas de investigación.

La Proyección Social comprende, en primera instancia, el impacto generado por el desarrollo de la misión institucional; se manifiesta en la capacidad de los egresados para vincularse a la comunidad e impactar su desarrollo, por medio su propio desempeño profesional. En segunda instancia, la proyección social involucra las actividades culturales y de extensión; entre las primeras se encuentran la difusión de obras pictóricas, literarias, científicas, musicales, etc..

El concepto de extensión se refiere al ofrecimiento de productos derivados de la labor académica básica (formación e investigación) a la comunidad; entre estos productos pueden encontrarse las labores de asesoría y consultoría, la educación continua y la labor de difusión editorial de los producidos académicos, investigativos y culturales de la comunidad.

Procesos de Apoyo Académico. Son todos aquellos que suministran recursos de diversa índole para el proceso de formación: listas de clase, actas de calificaciones, equipos audiovisuales, aulas, laboratorios, información bibliográfica, documental o electrónica, etc.. La disponibilidad o carencia de estos recursos incide de manera directa e inmediata en la naturaleza y calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunos subprocesos corresponden a las actividades de registro académico, prácticas de laboratorio, administración de aulas y equipos, servicios de información bibliográfica, documental y electrónica.

Procesos Administrativos. Son aquellos que dan soporte a todas las categorías descritas, mediante la gestión del talento humano y la administración de los recursos físicos y financieros. En el primer grupo, la gestión del talento humano, quedan comprendidas todas las actividades tendientes a generar un clima laboral propicio para el desarrollo de las tareas académicas y administrativas, al igual que los programas extracurriculares que facilitan a los alumnos realizar su formación integral, de acuerdo con sus preferencias; en términos generales, puede decirse que la gestión del talento humano se concreta en los diversos programas de bienestar universitario.

Por su parte, la administración de los recursos físicos y financieros incluye todos los subprocesos relativos a la expansión, mejoramiento y conservación de la planta física; a la gestión presupuestal y financiera, y al manejo de los sistemas de información contables, sean manuales o electrónicos.

El modelo de procesos propuesto para la autoevaluación institucional pone de presente que todas las actividades realizadas en la Universidad sólo tienen sentido en la medida en que contribuyen al desarrollo de la Misión y a la realización de la Visión; en términos del lenguaje de procesos, en la medida en

que son aportantes dentro de una cadena de valor cuyo fin último es la formación de personas y el logro del reconocimiento nacional e internacional para la Universidad EAFIT, por sus logros académicos e investigativos.

Este es precisamente el mensaje del gráfico 2, en el que puede apreciarse que, en la Universidad EAFIT, los procesos universitarios no constituyen compartimentos estancos, aislados, sino que se articulan en un sistema, cuyo norte lo determinan la misión y la visión institucionales. De esta manera, ningún proceso que se derive de la Misión puede ser redundante, si bien no todos tienen la misma importancia. Los nucleares, por definición, constituyen la esencia de la actividad universitaria.

**Gráfico No. 2**  
**CONTRIBUCIÓN DE LOS PROCESOS**  
**EN EL LOGRO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN INSTITUCIONALES**



### 1.3 EL MODELO DE PONDERACIÓN

El modelo de autoevaluación propuesto por el CNA tiene cuatro grandes componentes: factores, características, variables e indicadores; si bien sólo define los dos primeros (factores y características) y compromete a cada institución en la construcción de variables e indicadores.

Los factores son agrupaciones arbitrarias de características, las variables son atributos de las características y los indicadores son referentes empíricos de las variables. Es decir, las características constituyen el componente central del modelo; ellas son la manifestación de la calidad de una institución o de un programa<sup>7</sup>.

Las características son predicados generales y particulares de algo que existe, sea una institución, un proceso, un programa, o un servicio. Los predicados generales permiten reconocer la categoría a que pertenece la institución, el proceso, el programa o el servicio. Precisamente es en este sentido que puede afirmarse que las características son expresiones, síntesis y determinantes de la naturaleza y calidad de algo.<sup>8</sup> Los predicados particulares explicitan los elementos específicos que diferencian a un individuo (institución, proceso, programa, servicio) de sus similares.

Las variables, a su vez, son atributos o predicados de las características y, de forma análoga a éstas, pueden clasificarse en generales y particulares. Las primeras expresan los elementos comunes a todas las instituciones de educación superior que reclaman la calidad para sus procesos, programas y actividades; las segundas explicitan las formas específicas en que una institución concreta cumple con las características de calidad propias de la educación superior.

Los indicadores son señales, signos, muestras o marcas de algún proceso o fenómeno que evidencian sus particularidades. Los indicadores constituyen el medio a través del cual se puede evaluar, de manera objetiva, los cambios buscados con el desarrollo de la institución.

Para la Universidad EAFIT la calidad es fruto de un “hacer bien las cosas desde un principio”, lo cual sólo se logra mediante un adecuado conocimiento del

---

<sup>7</sup> “Dado que la calidad se reconoce fundamentalmente a través de las características, y puesto que la agrupación de éstas en factores es un tanto arbitraria y más bien asunto de conveniencia para efectos de organización del trabajo de evaluación, recomendamos que se intente primero una ponderación de cada característica, refiriéndola a la calidad de la institución o del programa y no simplemente al cumplimiento del factor en el que esté ubicada”. CNA: Autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado. Segunda edición. Santafé de Bogotá, diciembre de 1988, p. 13.

<sup>8</sup> Ver supra, nota 2.

proceso al que pertenece cada acción, actividad, o programa que se emprende. Por esta razón, el modelo de ponderación adoptado tendrá dos componentes: en primer lugar, se asociará cada característica propuesta por el CNA con los procesos que se llevan a cabo en la Institución, según fueron clasificados y descritos (ver cuadro 1); en segundo lugar, se reagruparán las calificaciones alcanzadas por cada característica dentro del respectivo factor del modelo de autoevaluación del CNA para obtener las evaluaciones correspondientes a éstos.

La primera columna del cuadro anterior muestra las ponderaciones dadas a los procesos de acuerdo con su importancia en la realización de la misión institucional: los procesos nucleares, esencia misma de la Misión, reciben una ponderación del 70%, distribuida así: la formación, un 50%, la investigación un 15% y la proyección social un 5%.

Esta desigual repartición se explica por la naturaleza profesionalizante de la mayoría de programas ofrecidos por la Universidad y por considerar que los egresados son la más importante proyección social de la Institución. Los procesos de Dirección reciben una ponderación del 14% y los complementarios (apoyo académico y administrativo) de un 8% cada uno.

El peso individual de las características (cuarta columna) resulta de dividir el porcentaje asignado al proceso por el número de características que le fueron asociadas. El puntaje máximo de una característica es el producto de multiplicar su peso individual por una calificación óptima de 5, dentro de una escala de 1 a 5, que es la que se utilizará en el proceso mismo de autoevaluación. Este puntaje máximo constituye el parámetro ideal de comparación para determinar el grado de cumplimiento de una característica, definido por el cociente entre el puntaje efectivo y el puntaje máximo.

De manera análoga, el puntaje máximo del proceso (última columna) expresa el resultado de multiplicar el total de características asociadas al respectivo proceso por el puntaje máximo de cada característica. Este puntaje máximo del proceso constituye el parámetro ideal de comparación para determinar el grado de cumplimiento de dicho proceso, es decir, el cociente entre el puntaje efectivo (derivado de las calificaciones asignadas en la autoevaluación) y el puntaje máximo.

**Cuadro No. 1**  
**MODELO DE PONDERACIÓN DE PROCESOS Y CARACTERÍSTICAS**

PROCESOS INSTITUCIONALES		CARACTERÍSTICAS		PROCESO	
Ponderaciones porcentuales	Características Asociadas	Peso % Individual	Puntaje máximo	Puntaje Máximo alcanzable	
<b>De Dirección</b> 14%	Adopción de políticas y aprobación de programas	1, 2, 19, 25, 27, 31	2.33	11.65	70
<b>Nucleares</b> 70%	Formación (50%)	3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	5.00	25.0	250
	Investigación (15%)	14, 15	7.50	37.5	75
	Proyección Social (5%)	16, 17	2.50	12.5	25
<b>Apoyo Académico</b> 8%	Registro Académico	28	8.00	40.0	40
	Servicios de Información				
	Prácticas de Laboratorio				
	Administración de Aulas y Equipos				
<b>Admtvos</b> 8%	Bienestar Universitario	6, 18, 21, 22, 23, 24, 26	0.67	3.35	40
	Gestión de los Sistemas de Información	20			
	Administración Recursos Físicos y Financieros	29, 30, 32, 33			

La estructura de procesos -que define el quehacer diario de la Universidad EAFIT- se deriva de la visión y misión institucionales a cuyo cumplimiento apunta; es decir, constituye un sistema articulado internamente y no un conjunto de procesos independientes y aislados entre sí. Dada esta estructura de procesos, algunas características –del modelo de autoevaluación propuesto por el CNA<sup>9</sup>- pueden ser útiles para evaluar uno o más procesos, con diferentes grados de importancia para cada uno de ellos; lo que significaría la existencia de ponderaciones variables para una misma característica.

<sup>9</sup> CNA. Lineamientos para la acreditación institucional. Bogotá, Corcas Editores, junio de 2001. 72 pp.

Para evitar este fenómeno, y teniendo en cuenta que las características son el elemento central del modelo del CNA, se decidió asignar cada característica a un solo proceso, luego de analizar en cuál de ellos tiene un rol fundamental. De esta manera, cada característica tiene el mismo peso porcentual dentro del proceso con el que fue asociada y, por tanto, la ponderación resulta determinada por el peso otorgado al proceso mismo, como aparece en el cuadro 1.

El cuadro 2, por su parte, muestra las ponderaciones de los factores, obtenidas al sumar las asignadas a sus respectivas características en el modelo de procesos del cuadro 1.

La calificación global de la institución estará dada por el cociente entre la calificación recibida en el proceso de autoevaluación y el puntaje máximo alcanzable (500 puntos), definido por la suma de los puntos máximos posibles de cada proceso o factor (últimas columnas de los cuadros 1 y 2).

### **1.3.1 CALIFICACIÓN DE CARACTERÍSTICAS**

El sistema de calificación de las características por cada grupo autoevaluador se ceñirá a los parámetros definidos por el CNA:

“La asignación de pesos distintos a las diversas características (ponderación) no debe dar lugar a que la evaluación se convierta en un proceso meramente cuantitativo; debe recordarse que esa ponderación resulta de un análisis cualitativo de la incidencia de cada característica en una totalidad determinada por la naturaleza de la institución y por su proyecto, que responde a ideas sobre la sociedad, la cultura y la educación superior. En estas condiciones, la ponderación refuerza y hace explícito pero no sustituye el análisis cualitativo”.

“La ponderación y su justificación, la calificación del grado de cumplimiento y la emisión de juicios resultante deben ser procesos que respondan fundamentalmente a criterios académicos; en el caso de la autoevaluación, estarán a cargo de las respectivas comunidades institucionales y, en el caso de la evaluación externa, a cargo de los pares académicos. En todos estos procesos se harán lecturas diferenciadas de las características, de acuerdo con la especificidad de la misión y del proyecto institucional”<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Consejo Nacional de Acreditación: Lineamientos para la Acreditación Institucional. Bogotá, junio 2001, p. 63

**Cuadro No. 2**  
**MODELO DE PONDERACIÓN DE FACTORES Y CARACTERÍSTICAS**

<b>Factor</b>	<b>Nombre Factor</b>	<b>Característica</b>	<b>Peso % Individual</b>	<b>Máxima Calificación</b>	<b>Puntaje Máximo</b>	<b>Puntaje Máximo alcanzable Factor</b>
1	Misión y Proyecto Institucional	1	2,33	5	11,65	48,3
		2	2,33	5	11,65	
		3	5,00	5	25,00	
2	Estudiantes y Profesores	4	5,00	5	25,00	178,35
		5	5,00	5	25,00	
		6	0,67	5	3,35	
		7	5,00	5	25,00	
		8	5,00	5	25,00	
		9	5,00	5	25,00	
		10	5,00	5	25,00	
		11	5,00	5	25,00	
		3	Procesos Académicos	12	5,00	
13	5,00			5	25,00	
4	Investigación	14	7,50	5	37,50	75,00
		15	7,50	5	37,50	
5	Pertinencia e Impacto Social	16	2,50	5	12,50	28,35
		17	2,50	5	12,50	
		18	0,67	5	3,35	
6	Autoevaluación y Autorregulación	19	2,33	5	11,65	18,35
		20	0,67	5	3,35	
		21	0,67	5	3,35	
7	Bienestar Institucional	22	0,67	5	3,35	10,05
		23	0,67	5	3,35	
		24	0,67	5	3,35	
8	Organización, Gestión y Administración	25	2,33	5	11,65	26,65
		26	0,67	5	3,35	
		27	2,33	5	11,65	
9	Recursos de Apoyo Académico y Planta Física	28	8,00	5	40,00	43,35
		29	0,67	5	3,35	
10	Recursos Financieros	30	0,67	5	3,35	21,70
		31	2,33	5	11,65	
		32	0,67	5	3,35	
		33	0,67	5	3,35	

En términos más explícitos, la actividad de calificación de cada grupo autoevaluador de procesos versará sólo sobre las características, teniendo en cuenta las variables definidas y los indicadores de su cumplimiento por parte de la Universidad EAFIT. La formulación de un juicio o valoración será un proceso esencialmente cualitativo que, por facilidad en la construcción de una calificación global, concluirá en la asignación de un valor numérico en una escala de 1 a 5, para cada una de las características del modelo de autoevaluación.

En el análisis o juicio cualitativo se tendrá en cuenta la disponibilidad de indicadores, bajo el criterio de que una mayor abundancia de ellos testimonia con mayor claridad el cumplimiento de la característica; una valoración de los indicadores de opinión, sobre la base de la distribución porcentual de los encuestados, en el caso de encuestas, o del conocimiento y experiencia del consultado, cuando se trata de entrevistas; una apreciación de los documentos existentes, de acuerdo con su contenido y difusión.

### 1.3.2 MODELO ORGANIZACIONAL

El proceso de autoevaluación estuvo a cargo de seis grupos de análisis y uno de asesoría. Los primeros integrados por los responsables de cada uno de los procesos institucionales descritos; el grupo de asesoría y coordinación adscrito a la Dirección de Planeación, con el apoyo del Centro de Informática y de la Dirección de Investigación y Docencia.

**Cuadro No. 3  
PROCESOS Y GRUPOS DE AUTOEVALUACIÓN**

<b>PROCESO</b>	<b>GRUPO DE AUTOEVALUACIÓN</b>
Dirección	Comité Rectoral
Formación	Vicerrector Académico, Decanos, Jefes de Carreras, Director de Investigación y Docencia
Investigación	Comité de Investigaciones, Director de Investigación y Docencia
Proyección Social	Jefes de Departamento, Director de Extensión, Jefa Centro de Egresados, Jefa Oficina de Relaciones Internacionales
Apoyo Académico	Jefa Admisiones, Jefe Centro de Laboratorios, Jefa Biblioteca, Jefe DEPP, Jefe Centro de Informática
Apoyo Administrativo	Directora Desarrollo Humano, Director Administrativo y Financiero, Jefe Centro de Informática, Jefa Oficina de Relaciones Internacionales

### 1.3.3 RESPONSABILIDADES DE LOS GRUPOS DE AUTOEVALUACIÓN

Los grupos de autoevaluación de procesos tuvieron, en principio, las siguientes responsabilidades:

- Definir variables e indicadores apropiados que respondan a las características establecidas por el CNA.
- Compilar la información documental y estadística de respaldo al proceso de autoevaluación.
- Calificar de acuerdo con el análisis de la información compilada, cada una de las características y procesos que definen la calidad institucional.
- Hacer partícipes del proceso de autoevaluación a los demás miembros de la comunidad eafitense involucrados en el proceso institucional respectivo.
- Elaborar y presentar los informes requeridos.

El grupo de asesoría y coordinación tuvo las siguientes responsabilidades a cargo:

- Definir el modelo de ponderación.
- Establecer el cronograma de trabajo.
- Sensibilizar a través de reuniones informativas y talleres al personal tanto docente como administrativo.
- Sensibilizar los estudiantes a través de visitas a los grupos, carteleras, Nexos, correo electrónico, etc.
- Asesorar a los grupos de autoevaluación durante todo el proceso.
- Recibir y revisar los informes de los grupos por procesos.
- Elaborar y remitir la versión definitiva del informe final de autoevaluación institucional al Consejo Nacional de Acreditación.

### 1.3.4 DEFINICIÓN PREVIA DE NORMAS DE CONDUCTA

En el modelo de autoevaluación se establecieron como parámetros de trabajo, para los distintos grupos, los siguientes:

Cada grupo, responsable del examen de un proceso, debe definir los estándares de calidad de acuerdo con los indicadores y criterios de evaluación establecidos, para llevar a cabo el proceso de autoevaluación. Esta definición corresponde al análisis de los enunciados de cada una de las características propuestas por el CNA en sus “Lineamientos”.

Los estándares de calidad son el conjunto de normas que la Universidad define de acuerdo con la misión, principios y el modelo académico establecidos y que permitirán en un marco de excelencia autoevaluarse, verificar que se están alcanzando los objetivos propuestos y establecer las acciones para el mejoramiento de la calidad.

El papel de los evaluadores es el de un colaborador, un agente de cambio, un constructor de realidad y a la vez un aprendiz y maestro junto con los demás integrantes del equipo respectivo. Es un mediador, un facilitador del proceso de aprendizaje de los participantes acerca de las acciones que desarrollan, que sustenta el cambio que va emergiendo como consecuencia del proceso de autoevaluación. No es un controlador, no es investigador externo, no es un juez.

La evaluación de la gestión, así como de los sistemas institucionales de apoyo, como son Recursos Humanos, Financiero, Registro y Servicios Estudiantiles, Biblioteca, Cómputo, Abastecimiento y Apoyo, etc., es importante desde la perspectiva de su contribución al proceso académico. Como instrumentos usados, además de los análisis de procesos, se pueden utilizar encuestas de satisfacción de usuarios y el cumplimiento de estándares de calidad.

Los grupos de autoevaluación tendrán siempre presente que:

- El proceso de evaluación está centrado en procesos y procedimientos, no en personas.
- El proceso debe ser ampliamente participativo en todos los niveles y contar con el compromiso de todos.
- Debe contarse con información confiable, que sea la indispensable evitando el exceso.
- La evaluación debe conducir a la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad.
- Las recomendaciones producto de la evaluación deberán implementarse en un plan de acción para el mejoramiento, con responsables de la ejecución y plazos para efectuarlas. Por ello, el proceso de autoevaluación institucional debe llevarse a cabo en estrecha coordinación con las acciones de desarrollo institucional que realiza la Universidad, esto permitirá aunar esfuerzos en procura de un mismo objetivo: la excelencia académica y retroalimentar las acciones de cada uno de los proyectos.
- Se debe evaluar los sistemas institucionales de apoyo desde la perspectiva de su contribución al proceso académico.
- Evitar cuestionamientos como: ¿No se irá a gastar mucho tiempo en esta actividad?. ¿No terminará en nada esta actividad como otras iniciativas que se han desarrollado en ocasiones anteriores?. ¿No malgastaremos nuestro tiempo en algo que no conducirá a la toma de decisiones para cambiar la situación?

### **1.3.5 CARACTERÍSTICAS, VARIABLES E INDICADORES**

En el modelo de autoevaluación propuesto por el Consejo Nacional de Acreditación se compromete a las instituciones participantes en la construcción de las variables e indicadores correspondientes a cada una de las características de calidad definidas. La Universidad EAFIT asume esta responsabilidad con base en las definiciones y consideraciones siguientes.

Las variables son atributos o predicados de las características y, de forma análoga a éstas, pueden clasificarse en generales y particulares. Las primeras expresan los elementos comunes a todas las instituciones de educación superior que reclaman la calidad para sus procesos, programas y actividades; las segundas explicitan las formas específicas en que una institución concreta cumple con las características de calidad propias de la educación superior.

La definición de variables implica, en primer lugar, especificar, dentro de cada característica, aquellos aspectos que hacen de la Universidad EAFIT una institución de educación superior de carácter universitario, diferente de otras modalidades de educación superior, de acuerdo con la clasificación de la Ley 30 de 1992. Esta categoría de variables son comunes a todas las universidades colombianas y no constituyen, en sí mismas, elementos diferenciadores de la Universidad EAFIT frente a otras entidades de su género.

En segundo lugar, existe otro tipo de variables que son las que explicitan las formas particulares en las que la Universidad EAFIT desarrolla las funciones sustantivas propias de su naturaleza universitaria. Estas variables tipifican la realización de los procesos de formación universitaria en EAFIT, derivados de su Misión y Visión.

Los indicadores son señales, signos, muestras o marcas de algún proceso o fenómeno que evidencian sus particularidades. Los indicadores constituyen el medio a través del cual se puede evaluar de manera objetiva, los cambios logrados con el desarrollo de la institución.

Los indicadores son de tres tipos: documentales, numéricos y de opinión. Los primeros corresponden al enunciado y difusión de políticas y programas, a las actas de sesiones realizadas por los cuerpos colegiados de la Organización, a reportes de diferente índole, a publicaciones impresas, de carácter regular, entre otras. Los indicadores numéricos son relaciones cuantitativas que dan idea de disponibilidad o abundancia relativa de recursos; o que permiten valorar el éxito de un proceso. Algunos de ellos se encuentran contruidos y divulgados desde tiempo atrás; hacen parte del criterio de transparencia que rige la operación de la Universidad EAFIT y que se expresa en la publicación regular de un boletín estadístico y de un informe anual de actividades.

Los indicadores de opinión son la expresión del sentir de la comunidad frente al quehacer de la Universidad; algunos se recogen, de manera regular, mediante encuestas y estudios periódicos; otros se recogerán en el proceso mismo de autoevaluación, durante los talleres que se realicen y por medio de encuestas elaboradas con tal fin.

Con base en estas definiciones y consideraciones se construyó la guía de autoevaluación que se incluye en los anexos, denominada *Fuentes e Instrumentos del proceso de autoevaluación*, en la cual se sintetiza el modelo de autoevaluación adoptado por la Universidad EAFIT con base en procesos, características, variables e indicadores.

Los procesos, como se expuso antes, se derivan de la realización de la Misión; las características hacen parte de los lineamientos para la Acreditación institucional trazados por el CNA, las variables son atributos genéricos y específicos de las características, según fueron definidos previamente y, por último, los indicadores son la evidencia misma de la forma en la cual se cumplen las características de calidad en los procesos de la Universidad EAFIT.

En el caso de los indicadores, no se incluyen en el cuadro definiciones, sino sólo el listado de aquella evidencia sobre el desarrollo de los procesos y funciones sustantivas de la educación superior por parte de la Universidad EAFIT.

**UNIVERSIDAD EAFIT**  
Abierta al mundo

El rector,  
Juan Felipe Gaviria Gutiérrez,  
invita a toda la comunidad  
universitaria al Acto de  
iniciación del proceso  
de **ACREDITACIÓN** Institucional  
de la Universidad  
EAFIT.

Te esperamos en este evento

**FECHA** JUEVES 18 DE JULIO  
**HORA** 5:00 pm  
**LUGAR** Auditorio Fundadores

**¡EAFIT CUENTA CONTIGO!**

## **2. DESARROLLO DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

En este capítulo se describen las distintas fases y resultados del proceso de autoevaluación institucional de la Universidad EAFIT realizado entre los meses de junio y diciembre de 2002. En el tercero, se sintetizan los resultados bajo la forma de fortalezas y debilidades, en primer lugar, y de acciones de mejoramiento, en segundo lugar.

### **2.1 FASE DE SENSIBILIZACIÓN**

En una primera etapa, desarrollada entre los meses de junio y julio, se realizaron talleres de sensibilización con personal administrativo y con docentes de tiempo completo; por su parte, estos últimos fueron responsabilizados de socializar el compromiso de la autoevaluación institucional, y del modelo propuesto, con los profesores vinculados por hora cátedra. Luego, durante las dos primeras semanas de clase del segundo semestre de 2002, el profesorado replicó -con los alumnos- el ejercicio de sensibilización frente al proceso de autoevaluación y propició reflexiones sobre el Proyecto Educativo de EAFIT y, en particular, sobre el modelo pedagógico centrado en el aprendizaje desarrollado por el estudiante.

#### **2.1.1 TALLERES CON LOS DOCENTES**

Con el cuerpo profesoral se trabajó en ocho talleres, de cuatro horas de duración y con una asistencia total de 178 docentes, de los 203 profesores de tiempo completo, activos al iniciar el segundo semestre de 2002<sup>11</sup>.

Durante los talleres se abordaron tópicos como la filosofía de la acreditación, la acreditación en Colombia, los lineamientos propuestos por el CNA y el modelo de acreditación institucional de EAFIT. En dichas jornadas, se realizaron, además, ejercicios de reflexión, por parte de los profesores, sobre la docencia como un proceso en el que intervienen los alumnos, los docentes, y las dependencias administrativas; proceso que se encuentra articulado a otros de mayor envergadura como son el desarrollo de cada pregrado y postgrado, y la realización de la Misión Institucional.

---

<sup>11</sup> En la Oficina de Planeación reposan los documentos recogidos durante estos talleres y los nombres de los asistentes a cada uno de ellos.

Bajo la perspectiva de procesos, la actividad docente –cuyo eje pareciera ser el desarrollo de cada sesión de clase- cobra una mayor dimensión, pues aparece como un evento articulado a otros, sin los cuales su realización se dificulta y puede llegar a carecer de sentido. En efecto, la enseñanza de cualquier asignatura es importante en la medida en que contribuye a lograr los objetivos del programa de formación en el que se encuentra inscrita y en la medida en que contribuye eficazmente en la realización de la misión institucional.

Para propiciar la reflexión de los docentes, se les propuso responder colectivamente, distribuidos en pequeños grupos de unas 6 personas, a preguntas relativas a los elementos diferenciadores de los egresados de EAFIT; al papel que juega cada materia y cada área del conocimiento dentro de los pénsumes de las carreras de la Universidad y, por último, a los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje a su cargo.

En el primer tópico, las respuestas confluyeron en la identificación de los siguientes elementos de los currículos de pregrado: la flexibilización, el bilingüismo, la formación empresarial, el reconocimiento social de que goza la Universidad, las actividades de internacionalización, la práctica profesional y la facilidad de acceso a la vida laboral.

Respecto a la pregunta acerca de la contribución de cada materia y su área de conocimiento en los procesos de formación de los alumnos, surgieron opiniones muy variadas; si bien los aspectos metodológicos primaron sobre los de transmisión del conocimiento; en efecto, los profesores coincidieron en señalar que su labor se centra en generar métodos de razonamiento científico; en desarrollar la capacidad de pensamiento de los alumnos; en facilitar la formación de estructuras mentales; en promover la crítica y la reflexión sobre lo humano; en propiciar el conocimiento del entorno político y comprender el contexto social; y hasta en familiarizar al estudiante con el trabajo en equipo.

En cuanto a la actividad docente como proceso, todos los grupos identificaron sus proveedores, los insumos, las actividades que desarrollan con esos insumos, y definieron también quienes eran, en sus pareceres, los beneficiarios o clientes y cuales eran los productos que entregaban; si bien las respuestas no fueron uniformes, coincidieron en identificar como proveedores al Centro de Informática, a la Biblioteca, al Centro de Publicaciones, a la Oficina de Admisiones y Registro, a los profesores de materias-prerrequisitos, entre otros. Algunos identificaron también al estudiante como insumo, basados en el argumento de que éste es el objeto de transformación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En lo relativo a las actividades desarrolladas, identificaron algunas como: preparación de clases, asesoría a estudiantes, desarrollo de la clase como tal, evaluaciones y trámites administrativos, como el reporte sistematizado de calificaciones. En cuanto a los beneficiarios y productos de los procesos de

formación, la mayoría señaló a la sociedad y a las empresas, en la medida que reciben profesionales idóneos para su desarrollo.

En todos y cada uno de los puntos anteriores, los docentes reconocieron que sus labores no son aisladas, sino que hacen parte de una cadena que comienza con la creación de programas, la apertura de inscripciones, la admisión y matrícula de los alumnos y, a su vez, ellos son proveedores de insumos para otros agentes, incluidos los profesores que dictan las materias siguientes. En síntesis, además de constituirse en mecanismo de difusión del compromiso institucional adquirido, los talleres permitieron comprender que en la Universidad EAFIT todos trabajamos por un mismo fin, cual es la realización de la misión institucional.

### **2.1.2 TALLERES CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Entre el 24 de Junio y el 5 de julio de 2002, se realizaron las sesiones de sensibilización dirigidas al personal administrativo. Los talleres se desarrollaron en dos etapas: en la primera se explicó a los participantes de manera general el objetivo de los procesos de acreditación, y se presentaron las diferencias entre los tres tipos de acreditación existentes, destacando que el proceso actual apunta al reconocimiento de la excelencia académica de EAFIT tanto en docencia, como en investigación y proyección social. De igual manera se plantearon los beneficios que ofrece la acreditación y se analizaron las fases de todo el proceso, haciendo un énfasis en la autoevaluación como responsabilidad de la Institución y eje fundamental del proceso.

Se describió el modelo adoptado, basado en procesos, y se hizo énfasis en que el desarrollo de la Misión no se alcanza mediante actividades aisladas, sino que requiere del concurso de todas las áreas de la Institución, tanto académicas como administrativas; de esta manera, se precisó que la autoevaluación institucional giraría sobre procesos y no sobre personas y dependencias.

La segunda etapa de cada taller propició la reflexión sobre los procesos en los que participaba cada uno de los asistentes y su relación con los procesos nucleares de la Universidad. Esta reflexión permitió identificar las contribuciones de los distintos procesos administrativos al logro de la Misión Institucional; cada grupo presentó a los demás participantes el proceso escogido, destacando de cuál recibían insumos y a cuál entregaban resultados, mostrando, además, las consecuencias del incumplimiento por parte de alguno de los miembros de la cadena de valor. En estos talleres participaron 244 funcionarios.

### 2.1.3 TALLERES CON EL ALUMNADO

Como parte del proceso de sensibilización y compromiso de todos los estamentos con el reto de obtener la acreditación institucional, durante las dos primeras semanas de clase del segundo semestre de 2002, los profesores realizaron talleres con sus estudiantes para dar a conocer las características e importancia de la acreditación y para reflexionar sobre algunos aspectos curriculares, como son: el modelo pedagógico propuesto en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la norma que autoriza la cancelación de materias, la flexibilización de los planes de estudio y la diferenciación de los egresados de EAFIT.

Los frutos de estas actividades quedaron consignados en 167 actas elaboradas por los propios estudiantes y enviadas a la Oficina de Planeación, en sesiones en las que participaron 2975 alumnos. Las reflexiones recogidas en estas actas pusieron de presente una actitud favorable hacia el desarrollo de un proceso de aprendizaje centrado en el estudiante, que cuente con el debido acompañamiento de los profesores. Como corolario, los alumnos manifestaron su predisposición a asumir mayores responsabilidades e iniciativas en sus propios procesos formativos, haciendo uso de los medios que les facilita la Universidad como la biblioteca, laboratorios, aulas, etc.

De esta manera, el papel del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje sería el de un asesor, que motiva al estudiante a investigar, no limita la capacidad creativa del estudiante, crea un ambiente propicio para el aprendizaje, generando en el aula espacios de discusión y crítica, y brinda procesos y métodos de estudio.

Sobre la norma que permite cancelar materias antes de los exámenes finales, las opiniones variaron entre quienes la aceptan como un instrumento de autorresponsabilidad y quienes consideran que estimula la mediocridad, por lo cual sugieren establecer mayores límites.

Por otra parte, se apreció cierto desconocimiento de la flexibilización curricular, por parte de algunos estudiantes; mientras que otros le encontraron muchas ventajas como: enfocar el aprendizaje de acuerdo a sus intereses, facilitar su decisión e iniciativa, favorecer el aprendizaje, crear oportunidades para el desarrollo de capacidades, propiciar la generación de perfiles profesionales; finalmente, propusieron realizar una mejor difusión de los programas de flexibilización.

En síntesis, el proceso de sensibilización de los alumnos frente al reto de la acreditación institucional constituyó una manifestación clara del compromiso adquirido por los docentes y una expresión de las preocupaciones del alumnado.

## **2.2 FASE DE AUTOEVALUACIÓN**

En esta sección se presentan los resultados del proceso de autoevaluación, desarrollado en el segundo semestre de 2002, para cada uno de los procesos de la Universidad, identificados en el modelo adoptado. En el texto de anexos, que hace parte integral de este informe, se encuentran las actas detalladas de cada sesión de autoevaluación realizada.

### **2.2.1 CRITERIOS BÁSICOS**

La autoevaluación con fines de acreditación se desarrolló dentro de un esquema de análisis de procesos, bajo el supuesto fundamental que todo el quehacer de la Universidad gira alrededor de la Misión y Visión; que de ellas se deriva la razón de ser de todas y cada una de las actividades e instancias administrativas existentes en EAFIT.

El proceso de autoevaluación con fines de acreditación tuvo el objetivo interno de desatar conversaciones que permitieran construir una visión compartida de la forma en la que viene funcionando la Institución, conocer los aspectos positivos e identificar otros que sean susceptibles de mejorar.

El Informe de Autoevaluación se construyó como una serie de síntesis sucesivas, partiendo de lo más específico –definido por el programa y la Escuela- a lo general, constituido por la Institución como un todo, complejo y articulado, no simple sumatoria de sus partes. De esta manera, las calificaciones asignadas se alcanzaron por consensos, una vez que se agotaron las discusiones sobre cada tema en cada una de las instancias evaluadoras, como lo testimonian las actas levantadas sobre las diferentes sesiones de autoevaluación (ver documento de anexos).

Según la filosofía propia de este tipo de eventos, el proceso de autoevaluación buscó confrontar las promesas (enunciados) con el quehacer y con los resultados alcanzados. La escala de evaluación del cumplimiento de cada característica se ciñó a la propuesta del CNA y, por tanto, varió entre las categorías “se cumple plenamente”, que se califica con una A, y “no se cumple”, que se califica con una F; entre estos dos extremos, y en orden descendente, las calificaciones son “se cumple en alto grado” (B), “satisfactoriamente” (C), “hay problemas identificados y en vía de solución” (D) y “hay problemas que no se han comenzado a solucionar” (E).

La participación en el proceso de autoevaluación se sustenta en la divulgación y conocimiento, por parte de la comunidad eafitense, de los documentos que contienen los enunciados institucionales en materia académica y administrativa:

- Proyecto Educativo Institucional
- Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007
- Proyecto Educativo Institucional del bienestar universitario
- Boletín estadístico Universidad EAFIT 2001
- Estatutos de la Universidad EAFIT
- Estatuto docente
- Estatuto de desarrollo profesoral
- Estatuto de investigación
- Manual de inducción para empleados
- Manual de reglamentos estudiantiles
- Modelo de autoevaluación con fines de acreditación institucional. Fundamentos y procedimientos

Cabe destacar, por una parte, que el último de los documentos listados fue difundido como instrumento de trabajo para el proceso de autoevaluación en todas las instancias académicas y administrativas de la Universidad; por la otra, que, además del conocimiento y análisis de los documentos institucionales, el proceso de autoevaluación contó con la experiencia de los integrantes de los grupos temáticos, organizados con base en la inclusión de las distintas dependencias en los procesos previamente definidos.

En las páginas siguientes se presenta la síntesis de los elementos que llevaron a fijar las calificaciones de las distintas características; entre estos elementos sobresalen: la abundante disponibilidad de información institucional, los resultados de las encuestas de opinión realizadas con parte fundamental del proceso de autoevaluación institucional, y la discusión abierta y democrática, al interior de cada grupo y subgrupo de trabajo, mediante la cual se escuchó la opinión de cada uno de los participantes y se estimuló la controversia hasta lograr un consenso sobre la calificación a adoptar, en lugar de hacerlo por mayoría.

En términos de presentación, cada evaluación comienza con un recuadro que contiene la característica examinada y la calificación fijada por consenso. Luego del recuadro, aparece la síntesis de la discusión realizada y la mención de los principales elementos que fundamentaron la calificación adoptada.

## 2.2.2 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN

Según lo previsto, el Comité Rectoral asumió la responsabilidad de realizar la autoevaluación de las características asociadas a los procesos de dirección. Para el efecto se reunió en pleno<sup>12</sup> el martes 27 de agosto de 2002, en la sala de Consejos de la Universidad EAFIT, entre 8 de la mañana y 12 del día.

El análisis se hizo siguiendo una agrupación temática de las características, de acuerdo con su naturaleza. Un primer grupo corresponde a las características 1 y 2, relacionadas con las declaraciones contenidas en la misión y en el proyecto institucional. En un segundo grupo (características 19 y 25) se integran las que tienen que ver con la existencia de una praxis para el desarrollo del proyecto institucional; el tercer grupo (características 27 y 31) hace referencia a la correspondiente operación administrativa.

La conversación sobre el cumplimiento de la característica 1 se inició debatiendo el contenido mismo de la Misión; en particular, si deben estar explícitas todas las funciones sustantivas de la Universidad, incluidas la educación continua y la investigación. Luego de escuchar las distintas opiniones, se concluyó que no era necesario, pues en el proyecto institucional se contemplan todos los compromisos propios de una institución de educación superior. Se precisó, además, que el proyecto institucional desborda los compromisos y declaraciones formulados en los documentos de la Universidad, como el Plan Estratégico de Desarrollo y el Proyecto Educativo Institucional debido a los nuevos desarrollos emprendidos en áreas académicas, culturales y de bienestar, no previstos al momento de elaborar tales documentos.

La identificación de una estrecha articulación entre Misión y Proyecto Institucional condujo al grupo de autoevaluación a considerar pertinente la definición de una calificación conjunta para las dos primeras características de los procesos de dirección. Para establecerla se hicieron reflexiones atinentes a los siguientes aspectos:

El compromiso con la investigación se encuentra explícito en la Visión Institucional y se ha materializado en el crecimiento de los grupos y proyectos de investigación.

---

<sup>12</sup> Composición: Juan Felipe Gaviria Gutiérrez, Rector; Mauricio Vélez Upegui, Vicerrector Académico; Juan Diego Vélez Maya, Secretario General; Francisco López Gallego, Decano Escuela de Administración, Alberto Rodríguez García, Decano Escuela de Ingeniería; Luciano Angel Toro, Decano Escuela de Ciencias y Humanidades; Angela Echeverri Restrepo, Directora de Desarrollo Humano; Paula Andrea Arango Gutiérrez, Directora Administrativa y Financiera; Juan Guillermo Arango Vásquez, Director de Extensión; Félix Londoño González, Director de Investigación y Docencia; Alberto Jaramillo, Director de Planeación Integral.

Si bien la Institución siempre ha contado con una misión claramente definida, el texto de la Misión actual fue adoptado en 1997 y las reformas curriculares se aprobaron en los años siguientes, por lo cual aún hoy en día no se cuenta con egresados que respondan plenamente a estos nuevos modelos curriculares, pues los recién graduados sólo participaron parcialmente de los nuevos pñsumes; por tanto, sería prematuro evaluar el cumplimiento de estas características con base en las últimas promociones de egresados.

Una discusión adicional lleva a examinar el término “formar” que aparece explícito en la Misión. Se precisan sus connotaciones etimológicas, en el sentido de que formar es dar forma y que, desde la Universidad, esto consiste en propiciar el manejo de un lenguaje, de un saber, de un hacer, y de un deber en un individuo que decide transformarse a sí mismo, por medio de los programas que ofrece EAFIT. Bajo esta perspectiva, la Institución reafirma su compromiso de formar personas por medio de programas de pregrado y de postgrado; es decir, de propiciar su conversión en agentes portadores de unas competencias profesionales, y, desde la perspectiva de la visión institucional, a ofrecerlas las posibilidades pertinentes al desarrollo de otras aptitudes y deseos personales.

En cuanto al examen del proyecto institucional, contemplado en la característica 2, se comienza por señalar que la dinámica de la Universidad ha desbordado los enunciados del Proyecto Educativo Institucional elaborado en 1997, e incluso los alcances del Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007. Bajo esta óptica, entonces, la Universidad EAFIT concibe el proyecto institucional no como un documento formal, sino como una praxis académica, fundada en una acción comunicativa que compromete a todo un conjunto de individuos en la realización de objetivos comunes.

<p align="center"><b>CARACTERÍSTICA 1</b> <b>Coherencia y pertinencia de la misión</b></p>	<p align="center"><b>CALIFICACIÓN 4.0</b></p>
<p align="center"><b>CARACTERÍSTICA 2</b> <b>Orientación y estrategias del Proyecto Institucional</b></p>	

Dada la dinámica eafitense, el proyecto institucional adquiere el carácter de una conversación permanente entre todos los estamentos de la Institución; es decir, el proyecto institucional es una construcción diaria fruto del interactuar de las comunidades académicas y de las instancias administrativas. La construcción de proyecto no es otra cosa que la construcción de un lenguaje que permita la elaboración de los trayectos entre los sujetos y los objetos.

Con base en las reflexiones realizadas por cada uno de los participantes, por consenso se asignó una calificación de 4.0, equivalente a un “B”, en la escala propuesta por el CNA, a cada una de las características 1 y 2. Esta calificación refleja, ante todo, el deseo de la Dirección de la Universidad por lograr aunar, cada día más, a todos los integrantes de la comunidad eafitense en la búsqueda y el logro de objetivos comunes que conlleven a la concreción de la visión y la misión institucionales.

En términos de balance de la situación actual, la calificación refleja que, en el fondo, la Institución es coherente y pertinente; de tal manera que el proyecto institucional se ha convertido en un camino que hoy es casi inconsciente, por el cual se transita de manera colectiva, conformando una comunidad eafitense, de naturaleza esencialmente académica y que, precisamente, como camino, no está agotado, lo que compromete a la Institución en la obligación de repensarlo y mejorarlo en su actividad cotidiana.

<b>CARACTERÍSTICA 19</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.5</b>
<b>Sistemas de autoevaluación</b>	

El sistema de autoevaluación y de planeación de la Universidad se encuentra bastante consolidado, como se evidencia con los siguientes hechos:

EAFIT adoptó la práctica de autoevaluarse con anterioridad a la existencia del Sistema Nacional de Acreditación, como consta en los informes correspondientes a los procesos de 1985 y 1994.

Todos los programas de la Institución, susceptibles de ser acreditados por su alta calidad, han recibido la respectiva resolución de parte del Ministerio de Educación Nacional.

La Universidad cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007 y con cinco planes operativos anuales formulados para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Existe un seguimiento adecuado al proceso de planeación dentro de la Universidad, como lo testimonian los artículos difundidos en El Eafitense, los planes operativos anuales, los informes de la Oficina de Planeación y los Informes anuales de actividades.

Con base en el conocimiento de los procesos de autoevaluación y planeación en la Universidad, el grupo autoevaluador considera que se ha sido consecuente con lo planteado y que, en estos sistemas, se ha avanzado bastante. En muy pocas instituciones se dan procesos similares a los que acá se están dando actualmente. Se debe mejorar en lograr todavía mayores compromisos de las dependencias con los planes operativos anuales. La característica 19, se califica con 4.5, por consenso.

<p align="center"><b>CARACTERÍSTICA 25</b>  <b>Administración y gestión</b>  <b>y funciones institucionales</b></p>	<p align="center"><b>CALIFICACIÓN 4.5</b></p>
---	---

Sobre la característica 25, se concluye que no cabe ninguna duda de la responsabilidad y seriedad con la que se llevan a cabo las tareas de administrativas tanto de carácter general como las específicas por áreas académicas y administrativas. Por consenso, se califica con 4.5.

<p align="center"><b>CARACTERÍSTICA 27</b>  <b>Capacidad de gestión</b></p>	<p align="center"><b>CALIFICACIÓN 4.0</b></p>
---	---

La discusión giró alrededor de los elementos considerados en la característica misma: liderazgo, legitimidad, transparencia y resultados en términos de estabilidad institucional y continuidad de las políticas. El consenso permitió identificar que en la Universidad EAFIT la gestión administrativa ha favorecido la estabilidad de la Institución y la continuidad de las políticas adoptadas; también que efectivamente hay transparencia; es decir, que las decisiones son tomadas dentro de un esquema de participación y que son divulgadas oportunamente para conocimiento de toda la comunidad.

Sobre el tema del liderazgo señaló que es un asunto más complicado por la misma dinámica de variables internas y externas; se espera, de otra parte, que la misma dinámica vaya produciendo los directivos. Es decir, la Institución acepta que incurre en un costo de formación al designar sus cuadros directivos de la planta académica existente, pero considera que mediante esta dinámica se formarán los líderes que cada área necesita. Por consenso se establece una calificación de 4.0 para la característica 27.

<b>CARACTERÍSTICA 31</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.5</b>
<b>Gestión financiera y presupuestal</b>	

En los términos del enunciado de la característica 31, todos los integrantes del grupo autoevaluador coinciden en señalar que la Universidad efectivamente aplica políticas y procesos para elaborar y ejecutar su presupuesto y para evaluar su gestión financiera, como se verifica con la abundante información presupuestal y financiera, en términos de guías para elaboración presupuestal, de la disponibilidad de informes financieros auditados y de diversa documentación interna sobre ejecución presupuestal. También existe el respaldo de diversas auditorias en materia financiera.

En cuanto a la estabilidad financiera, uno de los posibles aspectos que el CNA sugiere considerar, el grupo destaca que la Institución ha gozado de ésta, gracias a la buena gestión de sus recursos propios y de sus niveles de endeudamiento, lo que le ha permitido crecer la planta física y desarrollar nuevos programas en el último quinquenio, sin sufrir traumatismos financieros.

Como aspecto de mejoramiento, se menciona que la gestión presupuestal y financiera será plenamente exitosa en la medida en que se puedan enlazar los deseos de la gente con las necesidades de la Institución, de esta manera se estarán logrando los objetivos de la comunidad académica en un ambiente de estabilidad financiera. Por consenso se asignó una calificación de 4.5.

### **2.2.3 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN**

La Universidad EAFIT ha definido que su Misión se centra en la formación de personas por medio de programas de pregrado y de postgrado; de este compromiso institucional se deduce que los procesos de formación constituyen la razón de ser de la Institución, a la vez que el eje de la autoevaluación con fines de acreditación.

La importancia de las actividades formativas se reflejó, durante el proceso de autoevaluación, en la cantidad de sesiones dedicadas. En total se hicieron doce reuniones, con duraciones promedias de 3 horas cada una, como se constata en las actas incluidas en el texto de anexos. En términos organizativos, y respondiendo al principio de que la autoevaluación se haría por síntesis sucesivas, se realizaron sesiones individuales para cada una de las Escuelas de EAFIT y separadas por nivel educativo, pregrado y postgrado. Posteriormente, se efectuó la autoevaluación de síntesis final, a cargo de los decanos y del vicerrector académico, responsables últimos de los procesos de formación.

Los resultados de esta síntesis final –desarrollada en 3 sesiones en fechas diferentes<sup>13</sup>- son los que se presentan en esta sección, mientras que las evaluaciones parciales pueden consultarse en las respectivas actas, incluidas en el texto de anexos.

Para comenzar la evaluación final del proceso de formación se elaboraron cuadros sinópticos del trabajo adelantado por los grupos de pregrado y de postgrado de cada una de las Escuelas y se consideraron los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes y profesores.

<b>CARACTERÍSTICA 3</b>	
<b>Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.3</b>

Esta característica tiene básicamente dos componentes: la formación integral y la conformación de comunidades académicas.

Respecto a la formación integral se pone de presente que es, en primera instancia, una responsabilidad del estudiante, a quien compete definir sus preferencias culturales, artísticas, ideológicas, etc., para el libre desarrollo de su personalidad.

La Universidad se compromete en su Misión con la formación de profesionales competentes y manifiesta en su Visión el interés en promover la formación integral de sus alumnos en un ambiente pluralista. Corresponde a la Institución demostrar que cumple cabalmente su Misión de “formar personas” y que brinda el contexto necesario y alternativas para la formación integral; para ello, garantiza una oferta de programas y eventos de diferente índole (cultural, deportiva, artística, humanística) que contribuyen al desarrollo de cada persona.

Se observaron los resultados de las encuestas respecto a los programas de bienestar universitario ofrecidos por la Institución y que contribuyen de una u otra forma a la formación integral de los estudiantes, de ellas se lee: los estudiantes

<sup>13</sup> Los participantes de estas sesiones fueron: Mauricio Vélez Upegui, vicerrector académico; Francisco López Gallego, Decano Escuela de Administración; Luciano Ángel Toro, Decano Escuela de Ciencias y Humanidades; Juan Diego Vélez Maya, Decano Escuela de Derecho y Alberto Rodríguez García, Decano Escuela de Ingeniería. Por parte del equipo coordinador, participaron Alberto Jaramillo, Director de la Oficina de Planeación, y Angela Montoya, asistente de esta dependencia. Las reuniones tuvieron lugar los días 15 de octubre, en horas de la mañana; 18 de octubre, en horas de la tarde, 22 de octubre, en horas de la tarde y 28 de octubre en horas de la mañana.

piensan que los programas son de muy alta calidad; sin embargo, tienen una baja participación en ellos.

También se destacó que la formación profesional está inmersa en la formación integral y que para esta última la Institución tiene estrategias como: programas y asignaturas de bienestar universitario, cátedras de humanidades, eventos culturales, deportivos y artísticos; además que los estudiantes no participan masivamente por diversas razones, a saber: oferta abundante de eventos, alumnos que trabajan, actividades académicas que imposibilitan su asistencia, o simplemente no les interesa, actitud, esta última, que la Universidad no puede violentar.

La falta de comunicación o difusión no justifica la baja participación, pues en las encuestas declararon disponer suficiente información sobre los programas de bienestar universitario. Se sugiere, como posible alternativa, la inclusión de estas actividades en el currículo; sin embargo, se descarta porque podría atentar contra el espíritu de la flexibilización curricular y contra la libertad de elección del alumnado.

De acuerdo con lo manifestado por algunos profesores en las reuniones parciales de autoevaluación, correspondientes a cada una de las Escuelas, existiría, aparentemente, alguna actitud de menosprecio de las asignaturas del área de humanidades, por parte de algunos estudiantes. Al examinar el asunto, se señalan dos elementos: en primer lugar, que esta actitud negativa podría estar originada en el hecho de que, para los alumnos, existen conexiones palpables entre lo científico y lo profesional, pero no hay conexión evidente entre lo profesional y lo humanístico, y los alumnos valoran todo lo que contribuye directamente a su futuro profesional. La búsqueda de “¿esto para qué sirve?”, es lo que lleva a subvalorar las humanidades. Los estudiantes quieren ver su utilidad inmediatamente.

En segundo lugar, aunque no sea reconocido directamente por los estudiantes, las cátedras de humanidades los han estado transformando poco a poco; muestra de ello es la evolución del periódico estudiantil Nexos (los problemas que los preocupaban hace unos cinco años son completamente diferentes a los actuales), la diversificación de la matrícula en las asignaturas del área, originada en la creación de las rutas disciplinares, y la calidad de los trabajos presentados dentro del proceso de evaluación de estas materias.

Se sugiere continuar promocionando las áreas y materias de humanidades como una fuente de enriquecimiento académico y personal, que contribuye positivamente a la formación de actitudes y valores en los profesionales graduados en la Institución. Además, se identificó, como una primera gran acción, el socializar el concepto de formación integral, para que a partir de un acuerdo de significación se pueda comenzar a trabajar con él.

Sobre el segundo tema de esta característica, la construcción de comunidades académicas, se inició la discusión con la observación que la palabra comunidad traduce lenguaje común. Una institución como EAFIT debe tener un lenguaje para que, los que en ella trabajen, se reconozcan como miembros de la misma. Las comunidades están centradas en un conocimiento y manejan en su interior tecnolectos y sociolectos.

Como se analizó en las reuniones previas, en la Universidad las comunidades académicas comienzan con los grupos de trabajo que los profesores constituyen alrededor de las asignaturas que sirven y de los proyectos de investigación que formulan. El desarrollo de cada grupo depende de la dinámica de sus integrantes más que de la Institución, la cual sólo debe garantizar sus posibilidades de existencia y no responder por su progreso o retroceso, pues las iniciativas académicas no se decretan sino que se apoyan.

Se concluyó que la Universidad hace todo lo que hay que hacer para favorecer tanto la formación integral de sus alumnos como para estimular la conformación de comunidades académicas por parte de sus profesores, y que las debilidades existentes obedecen más a los intereses de estudiantes y docentes que a limitaciones institucionales. Con base en estas reflexiones, el grupo autoevaluador calificó la característica 3 con un 4.3.

<b>CARACTERÍSTICA 11</b>	
<b>Interacción académica de los profesores</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.3</b>

Para examinar el cumplimiento de esta característica, se tomó como punto de partida los comentarios realizados, por diversos profesores, en las reuniones de Escuela, como fueron, en primer lugar, que las interacciones académicas del profesorado son débiles, pues son pocos los docentes de EAFIT invitados a presentar sus trabajos en otras instituciones y más los profesores invitados a la Universidad; en segundo lugar, que no hay efectos multiplicadores evidentes, derivados de la participación de profesores de EAFIT en eventos nacionales e internacionales; y, en tercer lugar, que las reformas al estatuto de escalafón desestimularon la interacción académica al no premiar la presentación de ponencias en congresos y otros eventos, en donde existe la posibilidad de entrar en contacto con colegas y con otras comunidades académicas.

Para definir la calificación, el grupo autoevaluador examinó cada una de las afirmaciones anteriores, lo que permitió colegir que la Institución tiene políticas y

programas claros tendientes a propiciar las pasantías de profesores de EAFIT en otras instituciones, y que ha sido transparente y coherente en el ejercicio de tal política; la cual, además, en alguno de sus enunciados, compromete a los profesores a compartir con sus colegas las experiencias y conocimientos adquiridos durante sus pasantías y programas de capacitación. Finalmente, se recalcó en que existen y se aplican las políticas de desarrollo profesoral (estatutos profesoral y de desarrollo profesoral). Hay un marco normativo, el cual se cumple a cabalidad y para ello se le asigna una partida presupuestal bastante significativa.

En cuanto a la reforma del escalafón docente, el grupo autoevaluador señala que no hay que considerarla por temas aislados, sino en su integridad, pues no se trató de hacer modificaciones parciales con fines ocultos, sino de repensar el escalafón como un instrumento de desarrollo profesoral y, por ende, de desarrollo académico.

Bajo esta perspectiva, la no asignación de puntaje por presentación de ponencias en eventos de distinta índole pretende elevar la calidad de la producción académica del cuerpo docente, comprometiéndolo a elaborar textos susceptibles no sólo de ser escuchados por colegas y público en general, sino también de ser sometido a la consideración de publicaciones indexadas, de carácter nacional o internacional. En la medida en que una ponencia responda a estos parámetros, el autor no dejará de asistir a un evento; es decir, la reforma pretende cualificar, a sabiendas que alguien no deja de ir a un congreso cuando tiene un tema importante qué tratar.

El grupo autoevaluador calificó la característica 11 con 4.3.

<b>CARACTERÍSTICA 12</b>	
<b>Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.0</b>

Para evaluar el cumplimiento de esta característica, se hicieron las siguientes consideraciones:

Desde 1996, la Institución se comprometió en una política de flexibilidad curricular, cuyo fundamento se encuentra en la evaluación permanente de los currículos existentes; esta política se ha ido implementando gradualmente, en la medida en que cada programa define sus líneas de interés, formula las asignaturas y proyectos correspondientes y los pone en marcha.

El texto del Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007 y las diversas actas de las reuniones del Consejo Académico son pruebas fehacientes de la consistencia con la que se ha llevado a cabo esta política.

Dado el desigual desarrollo de los procesos de flexibilización en pregrados y postgrados, aún es difícil contar con un parámetro de medición generalizado en esta materia, que indique cuál ha sido el impacto de este proceso de flexibilización curricular. Existen los indicadores parciales, relativos a matrículas en líneas de énfasis, a un estudio de evaluación preliminar hecho por la Oficina de Planeación Integral y a las evaluaciones que el Departamento de Prácticas Profesionales recoge entre los jefes de los practicantes. De todos ellos, se colige que el camino emprendido es el correcto y que sus frutos se verán a largo plazo.

Como acciones de fortalecimiento, se propuso, por ejemplo que, en las dos semanas previas al inicio de las clases, cada departamento haga una presentación de sus líneas de flexibilización y se genere una discusión al respecto entre los docentes de tiempo completo y cátedra.

En cuanto al bilingüismo, se resalta que el manejo de una segunda lengua constituye una competencia laboral tanto para los egresados como para los profesores, por lo que podría ser un requisito de ingreso a la Institución. Al respecto, se precisa que en la Escuela de Administración se tiene una matriz de calificación para la vinculación de nuevos profesores en la cual se tiene en cuenta el conocimiento de una segunda lengua. Como acciones de mejoramiento se identificaron las siguientes: formalizar en todos los postgrados el requisito de, al menos, leer otro idioma; extender el bilingüismo a la planta profesoral de la Institución; crear cursos exclusivos de otros idiomas para profesores.

En la parte de actualización de currículos y suficiencia de contenidos y métodos se observó la necesidad de establecer unas nociones comunes en el sistema de postgrado en cuanto a duración de los programas, trabajo con módulos o ejes temáticos, número similar de créditos, culminación con monografías-por ejemplo-, bibliografía en dos lenguas, etc. Por todo lo anterior y con la idea de que hay que trabajar mucho más por el sistema de postgrado, el grupo autoevaluador calificó la característica 12, con 4.0

<b>CARACTERÍSTICA 10</b>	
<b>Desarrollo Profesoral</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.4</b>

La característica hace referencia a la aplicación de políticas de desarrollo profesoral y de reconocimiento a la docencia calificada. Sobre el primer aspecto, se destacó que la Universidad EAFIT posee un Estatuto de Desarrollo Profesoral, además del Estatuto Profesoral, en los cuales se definen la carrera profesoral, las condiciones de progreso dentro de ella y los estímulos existentes para el cuerpo docente de la Universidad; en sí mismo, el Estatuto de Desarrollo Profesoral constituye un instrumento de reconocimiento a la docencia calificada.

Para definir la evaluación de esta característica se tuvo en cuenta que la Institución efectivamente aplica políticas de desarrollo profesoral y que, en los términos del estatuto respectivo, hace reconocimientos a la docencia calificada, entendida, implícitamente, como aquella que se hace acreedora a los estímulos previstos en el Estatuto de Desarrollo Profesoral.

Pero también se tuvo en cuenta que no hay una definición oficial, por parte del CNA, sobre el término “docencia calificada”, y que, al revisar los Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado, se encuentra que el término parece definir la actividad pedagógica en sí misma; es decir, el reconocimiento a los docentes que son buenos maestros, en sentir de los propios alumnos.

Desde esta perspectiva, se considera que existe una debilidad en la formación pedagógica de muchos de los profesores de la Universidad, pues proceden de programas profesionales, ajenos a las ciencias de la educación. Como alternativas para mejorar esta situación se sugiere que los equipos profesorales compartan y construyan las metodologías apropiadas para la enseñanza de sus materias bajo preguntas como: ¿Usted, cómo enseña lo que enseña?, ¿Qué busca, al enseñarlo de ese modo?, ¿Cómo controla lo que Usted dice que puede pasar?. También conviene analizar si es necesario reinstalar o no una unidad responsable de dirigir la docencia en cuanto al aspecto pedagógico se refiere.

Por otra parte, si se retoma la orientación (mas no la definición) que sugiere el CNA del término docencia calificada (como el reflejo de la evaluación de los profesores por parte de los alumnos), es posible pensar en acciones de mejoramiento tales como revitalizar y fortalecer los mecanismos de evaluación de los estudiantes, realizar evaluaciones entre colegas que dictan una misma materia, distinguir al profesor que genera liderazgo. Por todo lo anterior, el grupo califica la característica 10 con 4.4

<b>CARACTERÍSTICA 4</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.5</b>
<b>Deberes y derechos de los estudiantes</b>	

Para evaluar esta característica se tuvo en cuenta que la Universidad dispone de una reglamentación suficiente y adecuada que define con claridad los deberes y derechos de los alumnos y que, además, su aplicación es transparente. Sin embargo, se consideró pertinente proponer al Consejo Académico que analice la conveniencia de separar los reglamentos de postgrado y pregrado.

Además de la existencia de los reglamentos, durante la autoevaluación de la característica se recalcó que todos ellos contribuyen positivamente al desarrollo de los procesos de formación, opinión compartida por los alumnos, de acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas.

Calificación de la característica 4.5

<b>CARACTERÍSTICA 5</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.6</b>
<b>Admisión y permanencia de los estudiantes</b>	

En sentir del grupo autoevaluador, los procesos de admisión y permanencia de los alumnos se realizan de manera diáfana para la comunidad; sin embargo, de acuerdo con recomendación de un estudio de imagen, adelantado por el Centro Nacional de Consultoría para la Universidad EAFIT (informe disponible en la Oficina de Planeación), convendría publicitar más estos procesos. Por otra parte, y al igual que en la característica anterior, se sugiere nuevamente someter a consideración del Consejo Académico la posible separación de los reglamentos de pregrado y de postgrado, retomando aspectos como: definición de criterios básicos de selección, cálculo del promedio acumulado, y exámenes opcionales.

La calificación global es de 4.6, pues la característica se cumple en forma bastante satisfactoria, si bien cabe examinar los posibles ajustes en beneficio de un mejor desarrollo de los programas de postgrado.

<b>CARACTERÍSTICA 7</b>	
<b>Deberes y derechos del profesorado</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.5</b>

En general esta característica se encuentra muy bien evaluada en las encuestas de opinión. Se cuenta, desde hace muchos años, con un escalafón docente que regula el quehacer docente, mientras otras universidades privadas se han visto, recientemente, en la necesidad de construirlo.

En la actualidad se está discutiendo los criterios para evaluar la producción académica de los profesores de Música, quienes pueden ser clasificados en escalafón actual sin ningún problema, lo que aún no está definido son las particularidades (evaluación de su producción musical en aspectos como composiciones, tiempos, lugares, conciertos).

En general se observa que EAFIT cuenta con todos los reglamentos y con los mecanismos de participación de los docentes en los órganos de decisión. Para mejorar se anota que hay que trabajar por un proceso de actualización permanente de estatutos y esto incluye el caso de los profesores de Música.

La característica número 7 se califica con un 4.5.

<b>CARACTERÍSTICA 8</b>	
<b>Planta profesoral</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.2</b>

De acuerdo con los elementos enunciados en esta característica, las discusiones giraron sobre dos tópicos: el sistema de asignación semestral de tareas a los docentes y la adecuación de la planta profesoral a las necesidades de la Institución, en términos de cantidad y de cualificación académica. En el primer aspecto, la controversia se centró en la conveniencia o inconveniencia de asociar la asignación semestral de tareas con la clasificación en el escalafón, como sugiere el CNA en uno de los aspectos a considerar en la autoevaluación de la característica. Por consenso, se convino en que no es recomendable definir funciones y, por ende, tareas para cada categoría del escalafón debido a las inflexibilidades que generaría esta definición.

Sobre la adecuación de la planta profesoral, a las necesidades académicas de la Institución, la discusión puso de presente varios elementos: el incremento

constante del profesorado de tiempo completo, como se constata con las cifras del Boletín Estadístico; los esfuerzos institucionales por vincular docentes con títulos de maestría y doctorado, al igual que por facilitar el acceso a estos niveles a quienes están vinculados actualmente; y, finalmente, el alto compromiso de los profesores de cátedra que laboran en la Universidad, lo que lleva a pensar que el análisis del cuerpo docente no puede agotarse en el tipo de contrato laboral, sino en la idoneidad académica del profesor.

Lo que debe primar es si la Institución cuenta con los profesores idóneos en cada materia (en algunos casos es mejor un profesor de cátedra que uno de tiempo completo, y viceversa). La diferencia habría que mirarla no desde el punto de vista del tipo de contratación sino de lo que hace el profesor o en lo que existencializa su actividad: acción meramente comunicativa (moverse en un tema a raíz de una discusión racional intensa), acción estratégica, acción instrumental (pasan por la palabra, luego por la administración y llegan a la creación de nuevos escenarios). Como acción de mejoramiento, se puede decir que hay que repensar como reposicionar a cada sujeto (profesor) de tal manera que hayan claras diferencias entre los profesores de cátedra y los de tiempo completo.

Respecto a la carga académica y, al compararnos con otras universidades privadas, se puede observar que la carga asignada a los profesores que laboran en EAFIT es inferior. Sin embargo, vale la pena analizar el cambiar el sistema de asignación académica, pues las 16 horas que rigen en la actualidad son las únicas consideradas por los profesores como su obligación y lo demás es carga extra.

Finalmente, se acordó abrir discusiones –en el próximo semestre- sobre la clasificación de los profesores; abordando temas como: normalización positiva (contratos, vinculaciones), distribución académica (no desgastar a los docentes con muchos cursos –tener profesores con asistentes, monitores y que puedan tener en su clase por ejemplo 120 estudiantes), la estructura y la distribución académica de tal manera que sean viables económica y financieramente.

Calificación para la característica 8 fue de 4.2.

<b>CARRERA DOCENTE</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.2</b>
------------------------	-------------------------

Como se anotó al examinar la característica sobre deberes y derechos del profesorado, la Universidad EAFIT propicia el desarrollo de una carrera docente

mediante sus estatutos y sus prácticas de evaluación del desempeño, como consta en las actas del Comité de Escalafón. Por tanto, la preguntas relevantes para la Universidad se centran en la conveniencia de aceptar que algunos profesores, por conveniencia salarial, no se encuentren escalafonados. También se identificó la necesidad de reevaluar las condiciones de ingreso de los profesores a la Universidad y al escalafón, pues en ocasiones algunas impiden vincular profesores excelentes.

En conclusión, se precisa que la acción de mejoramiento más pertinente, consiste en revisar el escalafón docente –lo que de hecho se está haciendo-, para que éste sea una escala de méritos y no de salarios únicamente.

Calificación de la característica sobre carrera docente fue de 4.2.

<b>CARACTERÍSTICA 13</b>	
<b>Programas de pregrado, postgrado y educación continua</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.5</b>

Esta característica busca evaluar la existencia y calidad de criterios para crear programas de distintos niveles académicos. Durante todas las sesiones de autoevaluación del proceso de formación, se puso de presente que los criterios existen y están claramente delimitados por las normas legales (decretos sobre estándares mínimos de calidad para programas de pregrado, sobre programas de maestrías y doctorados, sobre créditos académicos, etc.); pero que, además, la Institución tiene sus propios procedimientos y criterios para abrir programas de pregrado, postgrado y educación continua. Estos criterios se hacen palpables durante el proceso mismo de creación de un programa y quedan registrados en las discusiones que conducen a su aprobación por parte de los organismos colegiados: Reuniones de los cuerpos profesoriales de los departamentos académicos, Comités de Escuela, Consejo Académico, Consejo Directivo y Consejo Superior.

Como una posible debilidad se identifica la carencia de un documento que defina y clasifique, hasta donde sea factible, estos criterios, respetando la idiosincrasia de cada disciplina, profesional y departamento académico. Sin embargo, se argumenta que a veces es preferible que no se encuentren formulados de manera explícita, pues la apertura de un programa es un acto de creación fruto de una comunidad académica específica que encuentra allí la posibilidad de socializar sus intereses científicos, profesionales o humanistas. La característica 13 se calificó con 4.5.

## 2.2.4 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN

La evaluación de síntesis de los procesos de investigación fue realizada por el Comité de Investigaciones de la Universidad, organismo colegiado que cuenta con representación profesoral<sup>14</sup>, en reunión efectuada el martes 5 de noviembre de 2002. Con anterioridad a la sesión, se hizo llegar a los integrantes del Comité las actas levantadas en las autoevaluaciones realizadas en cada una de las Escuelas sobre los procesos de investigación que en ellas se llevan a cabo; también se les entregó una síntesis de las ideas discutidas en esas reuniones previas y se les informó de los resultados de las encuestas aplicadas a profesores y estudiantes.

<b>CARACTERÍSTICA 14</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.0</b>
<b>Investigación formativa</b>	

El examen comenzó con una discusión en torno al concepto de investigación formativa y el papel que desempeña en la Universidad, cuyo quehacer puede ser definido como una “compostura mixta”; es decir, formación profesionalizante más investigación, lo que generaría como producto un profesional con elementos del espíritu investigativo; por lo tanto, habría que evaluar cómo es aceptado e incorporado en la sociedad como ser investigativo.

También se cuestionó la naturaleza de lo que sería investigación formativa; al respecto, se le describió como una actividad que se encuentra ligada a la profesionalización misma y, como tal, no constituye investigación, tomando la definición de investigación como la generación o producción de conocimiento; por tanto, si no se produce nuevo conocimiento no sería investigación, más bien sería un estudio del estado del arte.

Se releyó el enunciado de la característica propuesta por el CNA y se observó que en el mismo se hace énfasis en los procesos de aprendizaje –como construcción de conocimiento, por parte del estudiante- y de enseñanza –como reflexión sistemática y actualizada del saber, por parte del profesor-. Bajo estas consideraciones, se concluyó que el término “investigación formativa” puede

<sup>14</sup> El Comité de Investigaciones está integrado por el Vicerrector Académico, quien lo preside, los decanos de las escuelas, el Director de Investigación y Docencia, y los profesores Iván Darío Arango López, Geovanny Bedoya Sanmiguel y Jaime Bermúdez. La sesión de autoevaluación de síntesis contó, además, con la participación de Alberto Jaramillo y Angela Montoya, de la Oficina de Planeación Integral, como coordinadores del proceso.

catalogarse como una redefinición del acto pedagógico mismo, con dos connotaciones: compromiso al docente con la construcción permanente de un estado del arte de su saber disciplinar o profesional y compromiso al estudiante con una actitud de aprendizaje activo.

Ante tales cuestionamientos acerca de la definición misma de la investigación formativa, algunos de los participantes la definieron como un proceso de aprendizaje que depende del sujeto mismo que aprende. Bajo esta perspectiva, la pregunta podría ser: ¿quién es el actor: el estudiante de pregrado?, el de maestría? o el de doctorado?; o por otro lado, ¿es el mismo profesor, o el plan de estudios quien recibe esta actividad formativa?. Para cada uno de estos actores la forma en que se elabora, se despliega y se logra construir el nivel de conocimiento es diferente.

Según el contexto anterior, se tiene una nueva concepción de conocimiento en el sujeto (estudiante), y es nuevo para él, aunque dicho conocimiento ya exista, básicamente lo que se está re-evaluando es el proceso de enseñanza-aprendizaje. La definición de políticas y estrategias por parte de la Universidad -en cuanto a que el aprendizaje es un proceso de construcción de conocimiento- contiene ejemplos claros como son:

- El proceso de práctica profesional, que incluye un componente de investigación
- Las materias de énfasis
- La vinculación de estudiantes en el estatuto de investigación
- Los grupos de jóvenes investigadores

Las reflexiones precedentes llevaron a destacar que el tiempo de permanencia del profesorado de cátedra en la Institución limita su disponibilidad para comprometerse con un proceso formativo como el descrito en la característica analizada, lo cual constituye una debilidad para desarrollar una “investigación formativa” óptima, razón por la cual se acordó asignar una calificación de 4.0 para la característica sobre investigación formativa.

<b>CARACTERÍSTICA 15</b>	<b>CALIFICACIÓN 4.3</b>
<b>Investigación en sentido estricto</b>	

Luego de realizar una lectura de la característica y los aspectos a considerar incluidos en el documento “Lineamientos para la acreditación Institucional” del CNA, se da comienzo a la discusión. Al respecto, se resalta la existencia de un

Estatuto de Investigaciones, de una infraestructura administrativa y de unos recursos presupuestales para desarrollar proyectos de investigación en todas las áreas del conocimiento en las que participa la Institución.

Con respecto al impacto, se destaca que los incrementos registrados en los últimos años -del número de proyectos financiados con recursos institucionales y de la cantidad de Grupos que participan en las convocatorias de Colciencias- son indicadores claros de la implementación de las políticas enunciadas; sin embargo, al mismo tiempo, se cuestiona cuál debe ser el estándar de medición, ya que Colciencias y la Universidad son entidades diferentes, por lo tanto el impacto que pueden tener las investigaciones al interior de la Universidad, en beneficio de la academia y la retroalimentación a nivel de programas, es diferente al impacto que pudieran llegar a tener en el ámbito de la comunidad científica.

Según el contexto anterior, en el cual se tienen en cuenta las políticas y declaraciones de la Universidad en cuanto al tema de la investigación y el compromiso asumido para ella, la calificación, por consenso de los participantes se estableció en 4.3. Para ello, se consideró que el esfuerzo institucional por promover la “investigación en sentido estricto” no se ha reflejado por igual en todos los programas académicos, debido tanto a la tradición pedagógica de la Universidad, centrada en una estrecha articulación entre teoría y práctica, como a la diversidad epistemológica de las áreas del conocimiento en la que se inscriben los programas ofrecidos, pues algunos son de carácter disciplinar, mientras que otros corresponden a regiones del conocimiento o profesiones.

### **2.2.5 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROYECCIÓN SOCIAL**

Los procesos de proyección social son todos los que dan cuenta de la pertinencia e impacto social de la Universidad; para EAFIT, sus egresados constituyen el fundamento de la incidencia e imagen institucionales en la comunidad. Con este criterio, la autoevaluación de los procesos de proyección social estuvo centrada en tres elementos: un estudio sobre el impacto social de los programas de pregrado (disponible en la Oficina de Planeación Integral), un estudio de imagen adelantado por el Centro Nacional de Consultoría (también disponible en la Oficina de Planeación) y un examen de aquellas actividades específicas –diferentes a los programas de formación universitaria- que expresan esta interacción de la Universidad con el medio.

Estas últimas fueron evaluadas con base en una clasificación previa, según la naturaleza de los procesos y programas desarrollados: educación continua, asesorías y consultorías, extensión cultural y deportiva; por una parte; y, por la otra, el seguimiento institucional a los egresados.

Los tres primeros aspectos se refieren a la característica 16, denominada Institución y Entorno; en el cuarto se examinan las relaciones de la Universidad con sus egresados.

<b>CARACTERISTICA 16</b>  <b>"Institución y Entorno"</b>	<b>CALIFICACION 4.5</b>
--	-------------------------

#### **2.2.5.1 PROCESOS DE EXTENSIÓN ACADÉMICA**

El miércoles 28 de agosto se realizó la reunión pertinente, con la participación de 23 docentes responsables de los programas de educación continua en sus departamentos y del Director de Extensión, bajo la coordinación de la Oficina de Planeación<sup>15</sup>.

Para la autoevaluación de los programas y actividades que integran esta dimensión del proceso de proyección social, se adoptaron los siguientes criterios:

1. La proyección social tiene varias dimensiones, no sólo la concerniente a la educación no formal, cuyo objetivo es la prolongación o extensión de los programas de formación mediante la generación de cursos de educación continuada. Existen otros procesos de proyección social, como son las actividades culturales, las de asesoría y consultoría, las deportivas, algunas de bienestar universitario y las de seguimiento a los egresados.
2. EAFIT ha definido un proyecto de crecimiento académico con base en la flexibilización curricular, cuya consolidación debe repercutir en los programas de formación –mediante el desarrollo de líneas de énfasis en el pregrado y de nuevas especializaciones y maestrías-; en la investigación y en la extensión, tanto mediante cursos de educación continua como mediante actividades de asesoría y consultoría.
3. Las relaciones con el entorno son procesos de doble vía, pues si bien la Universidad desea impactar el medio con sus desarrollos académicos, al mismo tiempo debe retroalimentar éstos con información procedente del entorno; en este sentido, constituye un proceso de enriquecimiento mutuo.

Con base en los criterios previos, se hicieron distintas presentaciones sobre las características académicas y de mercado de los programas de educación continua ofrecidos por los distintos departamentos académicos. De ellas, cabe destacar las siguientes:

<sup>15</sup> La composición del grupo se encuentra en los anexos, en el acta respectiva.

En algunas áreas de ingeniería existe poco desarrollo de la educación continua, debido a fenómenos como baja demanda, pese a la calidad académica de los cursos ofrecidos; alto compromiso de los docentes con proyectos de investigación de largo plazo, que les reduce la disponibilidad para educación continuada; falta de posicionamiento en el medio de las carreras nuevas.

De parte de las empresas, se observa una demanda creciente de cursos cerrados, los cuales pueden derivar en procesos de asesoría. Esta demanda propicia, además, un replanteamiento continuo de los currículos de flexibilización al interior de los programas de pregrado, y, a su vez, la flexibilización genera el desarrollo de nuevos programas de extensión.

El debate sobre la calificación culminó con un acuerdo en que el cumplimiento de la característica 16, en la Universidad EAFIT, se encuentra entre “pleno” y “en alto grado”, por lo cual se asignó una calificación de 4.5.

La decisión sobre la evaluación estuvo respaldada en la identificación de los siguientes rasgos de la educación continua que se realiza la Institución: cuenta con el reconocimiento nacional del liderazgo de EAFIT en este campo, genera efectos de retroalimentación en la academia, se ha dado la exportación de programas a países vecinos, existe un proceso de innovación permanente, el portafolio de cursos ofrecidos es amplio y diversificado.

#### **2.2.5.2 PROCESOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA**

La segunda sesión de autoevaluación de los procesos de proyección social se realizó el martes 10 de Septiembre de 2002, entre 2:30 y 5:00 p.m.. Durante la misma se incluyó un examen del desempeño del Centro de Egresados de la Universidad, pues esta dependencia constituye un centro de servicios y asesorías para ex-alumnos, empresas y academia<sup>16</sup>.

La metodología de trabajo consistió en escuchar a todos y cada uno de los participantes exponer las actividades de asesoría y consultoría que realizan en sus departamentos o que han llevado a cabo recientemente. Entre las observaciones hechas, sobresalen las siguientes:

Los calendarios de trabajo de los profesores en muchas ocasiones no coinciden con las solicitudes de asesoría, es decir, con las necesidades de las empresas, lo que dificulta la negociación y realización de ellas.

---

<sup>16</sup> La composición del grupo autoevaluador aparece en el acta respectiva, en los documentos anexos.

Se vienen realizando proyectos de servicio a la comunidad, con un alto impacto en el medio, como son los proyectos de Ingeniería Civil para personas de escasos recursos, que a su vez generan un retorno importante a la academia, ya que son los estudiantes los que llevan a cabo estos proyectos, en los que no se percibe retribuciones económicas.

Se tiene la percepción de falta de articulación entre las diferentes escuelas y departamentos para llevar a cabo asesorías conjuntamente.

En cuanto al Centro de Laboratorios, se anota que su misión es apoyar la academia, por lo cual sólo de manera marginal realiza trabajos para empresas; se destaca también que esta función se cumple en los tiempos muertos, es decir, cuando no hay clases prácticas, y a bajos costos, aprovechando que existen los equipos adecuados; se comenta que, si este tipo de análisis fuese rentable, ya habrían aparecido los empresarios privados interesados en montar laboratorios como los de la Universidad. Algunos de los asistentes opinaron que se debería gestionar un mejor acercamiento, sobre todo por parte de la Escuela de Ingeniería, hacia las empresas; además, resaltaron que, mediante la compra de equipos de tecnología de punta, se han posicionado en los servicios de calibración y apoyo a la industria, enfocados a la calidad.

En general, el consenso del grupo sugirió que no hay políticas claras sobre el tema de las asesorías, así como de sistemas de seguimiento y medición; igualmente que debe haber una mayor planeación por parte de los departamentos, ya que las cargas académicas de los profesores no permiten un desarrollo óptimo, y que a su vez los departamentos deben ser más autónomos, tanto en el momento de la negociación como en sus políticas de mercadeo.

Con base en las anteriores intervenciones, y por consenso del grupo, la característica número 16 "Institución y Entorno" fue calificada con C, en lo concerniente al ofrecimiento y desarrollo de actividades de asesoría y consultoría, por parte de los Departamentos Académicos y del Centro de Laboratorios, a las empresas.

### **2.2.5.3 PROCESOS DE EXTENSIÓN CULTURAL**

La sesión de autoevaluación<sup>17</sup> se realizó el miércoles 11 de septiembre, entre 2:30 p.m. y 5:00 p.m. El punto de partida de la conversación consistió en recordar que el eje de la Misión de la Universidad es la formación de personas competentes

---

<sup>17</sup> La composición del equipo de autoevaluador aparece en el acta respectiva, en los documentos anexos.

internacionalmente en sus áreas de conocimiento; mientras que la formación integral es un propósito de la Visión, en la cual se promete generar las condiciones institucionales para que cada alumno se forme integralmente, en un ambiente de pluralismo y de tolerancia. Por esta razón, la Universidad pone a disposición, no sólo del alumnado, sino también de los profesores, empleados y egresados, una variedad de actividades culturales y deportivas para que cada uno elija, según sus preferencias.

El análisis se inició haciendo una descripción de los distintos programas, actividades y servicios realizados dentro de la extensión cultural, en cada una de las dependencias que actualmente están desarrollando este tipo de extensión. De esta manera, el listado presentado por el Departamento de Humanidades incluyó: "Lecciones de Filosofía", en asocio con el Departamento de Filosofía de la Universidad de Antioquia; "Canto de Orfeo", con el apoyo de Desarrollo Artístico y del Departamento de Música; Concursos internos de cuento, ortografía y oratoria, con la colaboración de Extensión Cultural y Desarrollo Artístico. Un balance de estos eventos indica que han cambiado tanto las actitudes culturales de los alumnos de EAFIT como la imagen externa de la Institución, que ya es reconocida por sus actividades culturales.

La evaluación realizada desde Desarrollo Artístico resaltó la importancia de los talleres y grupos de proyección que se han nutrido de una masiva participación de egresados, como en los talleres de joyería y de baile, realizando el contacto por medio del Centro de Egresados; además, participan activamente en los programas de "Domingos en familia" y "Vacaciones de verano", con los niños y familiares de los empleados y hasta de los egresados. En cuanto a la repercusión en la comunidad, se considera que ha sido muy destacada en el campo de los programas de filosofía, en los cuales han recibido propuestas de realizarlas conjuntamente con otras instituciones, lo que permite ver el efecto y el impacto que ha causado en el medio.

En las actividades de extensión cultural, se resalta que el objetivo es desarrollar actividades culturales en el campus universitario que puedan satisfacer las necesidades que en este momento presenta el sector de El Poblado, zona de influencia geográfica de la Universidad. En cuanto a actividades realizadas, sobresalen por su impacto: el festival de jazz, las presentaciones de teatro, de cine y el apoyo al festival de danza contemporánea. En general, el impacto ha sido tal que algunos docentes de otras universidades programan asistencia de sus alumnos a este tipo de actividades como parte de su actividad docente.

Sobre el papel de la Orquesta Sinfónica se destaca su posicionamiento en el medio, lo que le permitió recibir, con tan sólo dos años de existencia, el premio "El Colombiano Ejemplar", que otorga el periódico el Colombiano. Además, la Orquesta tiene mucha interacción a nivel nacional e internacional, con músicos y profesores que son invitados para actuar en conciertos.

En el campo de los programas deportivos con impacto en la comunidad, se identifica como fortaleza la estructura deportiva que posee la Universidad, lo que facilita el ofrecimiento de diferentes cursos a precios bajos, comparados con las tarifas de ligas y otras entidades. Además, se tienen diferentes convenios con gimnasios de la ciudad para beneficio de estudiantes, empleados y egresados. Desde el punto de vista administrativo, acaban de implementar un software para la planeación y el control de los programas y actividades del Departamento de Deportes.

Luego de evaluar las presentaciones anteriores y el cambio que ha tenido la Universidad en cuanto al mejoramiento de la imagen por medio de lo que se hace en el campo cultural, el grupo autoevaluador consideró que la calificación de la característica 16, "Institución y entorno" es B, reconociendo que se realizan esfuerzos muy grandes en la oferta de este tipo de programas, pero que la respuesta del medio aún no es la esperada.

La calificación de síntesis de la característica 16 se hizo teniendo en cuenta tanto los análisis de los tres subgrupos creados –educación continua, asesoría y consultoría y extensión cultural-, como los resultados de las encuestas de opinión, y los distintos indicadores disponibles en cada una de las áreas involucradas en las relaciones de la Institución con el entorno, incluido el Departamento de Prácticas Profesionales, cuya actividad se vinculó con los procesos de apoyo administrativo. Toda la información disponible al respecto, sugiere que la Institución cumple esta característica, de acuerdo con su naturaleza y misión, en un nivel intermedio entre plenamente y en alto grado, por lo cual, la calificación se establece en 4.5

#### **2.2.5.4 EGRESADOS E INSTITUCIÓN**

Con respecto a las relaciones de la Institución con sus egresados, se destaca que en la Universidad existen diferentes organismos de apoyo a los ex–alumnos, como las asociaciones de egresados, entre ellas las de ingenieros civiles, la Junta Central de Contadores, la Corporación Amigos de EAFIT; pero que, además, la Institución consagra recursos propios para el seguimiento y apoyo a los egresados, para lo cual creó el Centro de Egresados, dependencia responsable de alimentar y fortalecer las relaciones de la Universidad con sus ex–alumnos.

<p style="text-align: center;"><b>CARACTERISTICA 17</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Egresados e Institución</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>CALIFICACION 5.0</b></p>
---	--

Para calificar la característica 17, se tuvo en cuenta, además de la existencia del Centro de Egresados, que la Universidad EAFIT les ofrece a éstos los siguientes servicios: descuentos en cursos de extensión, los mismos derechos de biblioteca que los estudiantes activos, cuenta de correo electrónico vitalicia, intermediación laboral, y acceso a instalaciones deportivas.

También se tuvo presente la excelente calificación que los propios egresados hacen de la Institución y sus programas, como se describe en informe incluido en el texto de anexos a este informe de autoevaluación. Igualmente se consideraron los resultados del estudio de imagen del Centro Nacional de Consultoría, según el cual, los empleadores prefieren a los egresados de EAFIT por sus competencias académicas, personales y profesionales.

Con base en estas consideraciones, el grupo consideró que la calificación para esta característica 17 de Egresados e Institución es de A.

## **2.2.6 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO ACADÉMICO**

El trabajo de autoevaluación se desarrolló el lunes 26 de agosto, entre 8:30 a.m. y 12:30 del día; la composición del Grupo Autoevaluador aparece en el acta respectiva.

<b>CARACTERISTICA 28</b>	
<b>Recursos de Apoyo Académico</b>	<b>CALIFICACION 4.5</b>

### **2.2.6.1 Centro de Laboratorios**

Para analizar y calificar el cumplimiento de esta característica sobre procesos de Apoyo Académico, se comenzó analizando la gestión de los laboratorios. Al respecto, el jefe del Centro de Laboratorios, manifestó que el desarrollo de éstos, tanto en construcción como en dotación, ha respondido satisfactoriamente a los requerimientos de los departamentos académicos; de tal manera que el crecimiento del Centro de Laboratorios es un reflejo de los planes académicos.

Respecto a la calidad, considera que EAFIT posee algunos de los mejores laboratorios de la ciudad, lo que ha permitido obtener la acreditación de la

Superintendencia de Industria y Comercio. Señala la existencia de algunas debilidades, como son el retardo en el montaje de un laboratorio de construcción, para sustituir las visitas académicas externas, y de otro en estructuras civiles; este último debido a que se estaba esperando unas donaciones internacionales que, finalmente, no serán recibidas. En cuanto a los laboratorios propios de la carrera de Ingeniería de Producción indica que la coexistencia de intereses académicos diferentes ha dificultado una especialización en equipos, pues algunas veces prima el interés por la formación en metalmecánica y en otras por las técnicas computarizadas.

En cuanto a los otros laboratorios, como los de Mecánica, Geología, Procesos, Sistemas, Diseño, considera que cumplen plenamente la característica. Agrega que, en términos operativos, no hay problemas, pues todas las programaciones de prácticas en laboratorios se llevan a cabo. Como un aspecto adicional, menciona que la asignación presupuestal nunca ha afectado la compra de los equipos necesarios.

Con base en todos estos elementos, argumenta que estamos muy próximos de cumplir plenamente la característica, por lo cual propone una calificación de 4.5, tanto por la disponibilidad como por la utilización académica del Centro de Laboratorios. Esta calificación es superior a la categoría B definida por el CNA.

#### **2.2.6.2 Biblioteca**

A continuación se analizó la gestión de la biblioteca y su aporte a este factor. Para ello, se hizo una discusión sobre los alcances deseados de la misión de la biblioteca, pues no incluye la palabra "lectura" y, quizás, alrededor de este término gira la esencia del papel de una biblioteca: invitar a la lectura, incentivar el espíritu de lectura, no sólo en estudiantes sino en docentes, personal administrativo y en general a todo el personal que conforma la Universidad.

Además se observa que la biblioteca debe tener un mayor impacto en la sociedad, no solamente al interior en cuanto al apoyo a la formación académica y la docencia, sino también a nivel del sector socioeconómico al que pertenece. También que debe ser más autónoma en generación de cultura y conocimiento, ser más dinámica en ofrecer seminarios y contar con producción intelectual del mismo personal de la biblioteca. Identifica muchas barreras de tipo cultural por parte del personal en la concepción y ejecución de proyectos.

En los aspectos concernientes a sistematización, planta física y funcionamiento, la directora de la biblioteca señaló la existencia de problemas mínimos, en vía de solución, como la carencia de más sensores electrónicos a fin de contrarrestar el hurto de libros, el uso indebido de los computadores por parte de los usuarios,

quienes en lugar de realizar la consulta requerida, se dedican a navegar en la red, y la acumulación de textos y discos en el área de procesos técnicos, debido al alto volumen de compras realizado durante el presente año.

Como dependencia de apoyo académico, considera que satisface muy bien las necesidades de profesores y estudiantes, por lo cual asigna una calificación de 4.5, es decir, un promedio entre los rangos A y B, definidos por el CNA. Reitera en su preocupación por construir un modelo de biblioteca que impacte el medio social.

### **2.2.6.3 Departamento de Prácticas Profesionales**

Sobre el Departamento de Prácticas Profesionales se hicieron las siguientes consideraciones: posee un modelo diferenciado a nivel nacional, en otras Universidades existen departamentos de práctica pero dentro de cada departamento académico, no hay un departamento centralizado y con la autonomía del DEPP y ahora es especialmente importante en el campo social por medio de la prácticas no remuneradas.

Se discute el impacto de retroalimentación del DEPP en los planes académicos de las carreras, pues se considera bajo; pero se hace énfasis en que la Universidad no puede responder a las urgencias del entorno, sino tratar de impactarlo, aunque tampoco puede ignorarlo.

Con base en estas anotaciones y teniendo en cuenta que la satisfacción de empresarios y estudiantes con el programa de prácticas profesionales, según se deduce de las evaluaciones recibidas, se califica el desempeño del DEPP con 4.5, dentro de una escala de 0 a 5, teniendo en cuenta, además, que ha sido efectivo en la ubicación de los practicantes, cuyo número ha crecido con el desarrollo de la Universidad.

### **2.2.6.4 Admisiones y Registro**

Continuando con la evaluación de los diferentes departamentos de apoyo académico, se analizó el proceso de Admisiones y Registro, en el cual se han cambios constantes en sistemas y en procedimientos, lo cual conlleva a un mejor servicio y satisfacción de los deseos de las personas. Como inconvenientes para realizar un efectivo soporte a los procesos electrónicos de registro, se tienen los limitantes procesos bancarios, los cuales dificultan el desarrollo de procesos al interior del departamento.

Otro de los inconvenientes tiene que ver con la satisfacción de los estudiantes en cuanto al proceso de reajustes, debido a la obligación del cumplimiento de las normas y reglamentos, lo que en muchas ocasiones va en contra de los intereses de los estudiantes. También se identificó falta de control en la utilización de las aulas y los equipos, aunque en los últimos dos meses se ha mejorado la dotación de las aulas especiales, pasando de 2 a 7 las denominadas aulas especiales.

Con base en estas observaciones, se califican los procesos de registro, matrícula, generación de listados y titulación como que se cumplen plenamente, con una A, y en cuanto a los equipos, y programación de aulas con B, o sea que se cumple en alto grado, y definiendo como necesario realizar un estudio de reubicación y reprogramación de aulas con el fin de aprovechar y hacer mas eficiente el uso de las mismas.

#### **2.2.6.5 Centro de Informática**

El último de los departamentos que se analizó fue el Centro de Informática, el cual cumple dos funciones dentro del proceso de autoevaluación, una función desde el punto de vista administrativo y otra que es la que tiene que ver con este grupo de autoevaluación, que es el de apoyo a la docencia y la investigación.

En cuanto a la cobertura de hardware se considera que es muy buena ya que cada profesor cuenta con equipo y conexión a Internet; además, la relación de estudiantes por cada computador es de 20 a 1. En términos de utilización de las salas de informática, se presentan congestiones sólo al final de cada semestre, quizás por las necesidades de realizar trabajos en varias asignaturas.

Además, se vienen adelantando pruebas con Siemens, en el proyecto Campus Inalámbrico; en cuanto a Internet, estamos muy bien, ya que somos los únicos que ofrecemos Internet gratis a estudiantes y egresados; por su parte, la actualización de equipos es buena, si bien los usuarios siempre quieren el último modelo, lo cual no es posible atender por razones presupuestales. En general, la suficiencia en cuanto a cobertura y apoyo académico y docencia, es muy bueno y salvo por algunos casos de inconformidad y épocas de gran demanda de equipos (3 últimas semanas del semestre), la calificación es de 4.5.

Luego de escuchar a todos los integrantes, se discutió la calificación para la característica y, por consenso, se acordó en 4.5.

## 2.2.7 AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVO

La autoevaluación<sup>18</sup> de los procesos administrativos giró alrededor de los siguientes programas y actividades: bienestar universitario, gestión de los sistemas de información y la administración de los recursos físicos y financieros; dichos procesos tienen un porcentaje de ponderación del 8% sobre el total, en el modelo de autoevaluación adoptado, e incluyen el análisis y calificación de 12 de las características definidas por el CNA (6, 18, 21, 22, 23, 24, 26, 20, 29, 30, 32, y 33).

El proceso se realizó en tres sesiones, llevadas a cabo en la sala de reuniones del bloque 18, séptimo piso, los días miércoles 4, jueves 12 y martes 17 de septiembre de 2002, entre 8:30 a.m. y 12 meridiano, las dos primeras; mientras que el 17 de septiembre se trabajó entre 8:30 a.m. y 10:30 a.m.

<b>CARACTERISTICA 6</b>	
<b>Sistemas de Estímulos y Créditos para Estudiantes</b>	<b>CALIFICACION 4.5</b>

### 2.2.7.1 Procesos de bienestar universitario

Para comenzar, la Directora de Desarrollo Humano comentó haber realizado el ejercicio de autoevaluación de cada una de las características que les correspondían con el personal de la Dirección a su cargo, determinando calificaciones de tipo cuantitativo, luego señaló que la calificación fue de 4.6, considerando la existencia de becas y de estímulos académicos para los estudiantes, el presupuesto disponible, y la contribución a la formación integral de los estudiantes y al bienestar de los empleados y sus familias.

Agregó que las restricciones presupuestales limitan el desarrollo de nuevos programas en áreas como salud y desarrollo estudiantil; pero que se está gestionando la consecución de recursos externos para crear estímulos y ayudas a estudiantes que vienen de zonas rurales; además, expuso el programa que se tiene en este momento de subsidio de alimentación, con las cafeterías de la

<sup>18</sup> La composición del grupo autoevaluador se encuentra discriminada en el acta respectiva en el documento de anexos a este informe de autoevaluación.

Universidad. Concluyó señalando que los sistemas de estímulos y créditos para estudiantes son suficientes, que su reglamentación es de conocimiento público y su acceso está abierto a todos los estudiantes que lo soliciten.

Luego de la presentación de la Directora de Desarrollo Humano, intervinieron los demás participantes para ampliar los criterios de calificación; al respecto, se destacó la necesidad de considerar los resultados de los programas de becas y estímulos, no sólo su ejecución, dado que uno de los objetivos de una autoevaluación es confrontar lo que se declara con lo que se hace, y con lo que se logra. Bajo esta perspectiva, se formularon interrogantes como: “¿tenemos un programa de becas que permita disminuir la deserción no académica?, estamos en el óptimo de cobertura?, se requiere un programa de becas para postgrado?”.

La conversación sobre los resultados logrados y los interrogantes propuestos, permitió concluir que la Universidad tiene un buen programa de becas, estímulos de reconocimiento académico y de sistemas de pago de matrícula que propicia el ingreso y la permanencia de los alumnos, incluidos aquellos que provienen de grupos sociales en desventajas económicas.

La calificación acordada fue un B<sup>+</sup> ó, en números, de 4.5, lo que significa que la Universidad EAFIT cumple -en más de “en alto grado”- esta característica.

<p style="text-align: center;"><b>CARACTERISTICA 21</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>CALIFICACION 4.3</b></p>
--	--

Al respecto, la Directora de Desarrollo Humano señala que existen políticas institucionales claras, definidas y articuladas con respecto a la Misión de la Institución, y que la dificultad se presenta en las evaluaciones del personal administrativo, debido a problemas de comunicación de los jefes con sus grupos, por desconocimiento de las políticas de la Universidad, por lo que no articulan bien los mecanismos creados para tal fin. Señala que la costumbre de elaborar y monitorear el desarrollo de planes operativos ha contribuido positivamente en el desarrollo de una cultura de la evaluación.

En términos de existencia de políticas, la característica se cumple en alto grado; en cuanto a resultados, se cuestionó la falta de claridad sobre los posibles efectos derivados de las evaluaciones del desempeño tanto en el personal administrativo como en el cuerpo profesoral.

En lo que tiene que ver con la evaluación de directivos, éstas se realizan en los grupos primarios por medio de la conversación como herramienta de aprendizaje, en este aspecto se ha mejorado mucho, ya que implica un aspecto de tipo cultural en el que siempre ha prevalecido el punto de vista del jefe.

Con base en los argumentos mencionados, esta característica fue evaluada con 4.3, es decir un valor ligeramente superior al de cumplimiento en alto grado (B).

<b>CARACTERISTICA 24</b>	
<b>Recursos para el Bienestar Institucional</b>	<b>CALIFICACION 4.0</b>

Con respecto a las instalaciones físicas, se discute si son ó no insuficientes e inapropiadas para las necesidades de la población, no sólo en cuanto a las instalaciones deportivas, sino por ejemplo en cuanto a las necesidades de los grupos culturales, o durante las jornadas de salud, donde el indicador de demanda de este tipo de programas crece, pero -por falta de presupuesto- no se pueden llevar a cabo, lo que no permite presentarlo a toda la población; sin desconocer que se está de acuerdo con las prioridades en las que se está invirtiendo y que estamos en mejores condiciones que otras universidades. También se puso de presente que está en desarrollo un convenio con Coltabaco, que permitirá algunos mejoramientos de la Planta Física; también se hace énfasis que las limitaciones de planta física se extienden al cuerpo docente. Por consenso del grupo, la calificación asignada a esta característica es de 4.0 ó B.

<b>CARACTERISTICA 23</b>	
<b>Estructura del Bienestar Institucional</b>	<b>CALIFICACION 4.6</b>

La evaluación de esta característica resultó alta debido a que se considera que se tienen políticas integrales en cuanto a profesores, estudiantes y personal administrativo, realizando seguimiento continuo a cada programa; por lo tanto, la calificación de esta característica fue de 4.6 o B+.

<b>CARACTERISTICA 22</b>	
<b>Clima Institucional</b>	<b>CALIFICACION 4.5</b>

La característica concerniente al clima institucional fue evaluada con 4.5, equivalente a un B+, teniendo en cuenta las observaciones y evaluaciones de las características relacionadas con el "clima institucional", como son los números 24,

23 y 21. Es decir, se consideró que el clima institucional es la síntesis de los diversos elementos analizados en las otras características; además, se puntualizó que los programas de bienestar para empleados y estudiantes favorecen por sí mismos la existencia de un clima laboral y académico pertinente al desarrollo de sus actividades específicas.

#### 2.2.7.2 Procesos de comunicación

<b>CARACTERISTICA 26</b>	<b>CALIFICACION 4.0</b>
<b>Procesos de comunicación interna</b>	

Para su evaluación, se efectuó un análisis de cada una de las políticas, reglamentos y procedimientos relativos a los diferentes medios de comunicación a nivel interno, relativas al uso de carteleras, al protocolo, a publicaciones específicas, al Eafitense, etc., indicando que existe desconocimiento y poco acatamiento por parte de algunos departamentos. También se examinaron las estrategias de información a la comunidad externa, como ediciones especiales de El Eafitense, celebración de días clásicos y fechas conmemorativas.

Se señaló que los sistemas de comunicación interna, en ocasiones, no son oportunos y permiten generar rumores entre profesores, empleados y estudiantes; por lo cual se indica que el énfasis hay que hacerlo en lograr los objetivos de la comunicación más que en el cumplimiento estricto de diferentes normas.

Luego de discutir sobre las políticas, estrategias y resultados de los procesos de comunicaciones, el grupo acordó que la calificación de esta característica es de B.

<b>CARACTERISTICA 18</b>	<b>CALIFICACION 4.0</b>
<b>Articulación de Funciones</b>	

Para comenzar el análisis de esta característica, se precisó que el énfasis se hace en los aspectos concernientes a la participación en redes y grupos de cooperación con otras instituciones de educación superior y en los mecanismos de comunicación e interacción con instituciones de educación de los distintos modos y niveles del sistema educativo. Al respecto, se identificaron las siguientes vinculaciones de la Universidad EAFIT.

Pertenencia al Grupo de las 10 Universidades, conformado por las más representativas del país, y donde entre otros objetivos, comparten por ejemplo los procesos de acreditación que lleva cada una, además de las diferentes propuestas tendientes al desarrollo del sistema educativo.

El convenio "Sígueme", mediante el cual un estudiante tiene la posibilidad de cursar materias en diferentes Instituciones, vinculadas al Grupo de las 10 (universidades Nacional, de Antioquia, Pontificia Bolivariana, Externado, de los Andes, Javeriana, Uninorte, Industrial de Santander, del Valle y EAFIT).

Los diversos programas de cooperación promovidos por ASCUN, entre ellos los relativos a programas de bienestar universitario, a la Red de Directores Administrativos y Financieros Universitarios (Adunet), etc..

La participación en la Corporación Interuniversitaria de Servicios (CIS), por medio del cual, 5 universidades -incluyendo a EAFIT- negociaron canales para Internet, además realizan compras conjuntas de libros, y otros elementos de ayudas pedagógicas.

En general, concluyó el grupo, se tiene muy buena capacidad de asociación y que aunque se hacen bien las cosas, a veces no se realiza la gestión suficiente para darlas a conocer, por lo tanto, la calificación definida fue B, equivalente a 4.0 en una escala numérica de 0 a 5.

### 2.2.7.3 Procesos relacionados con sistemas de información

<b>CARACTERISTICA 20</b>	
<b>Sistemas de información</b>	<b>CALIFICACION 4.0 (B)</b>

Durante la reunión de autoevaluación, el Jefe del Centro de Informática señaló que había realizado el ejercicio de autoevaluación con los funcionarios de su dependencia, con base en cuatro factores: cobertura, utilización, tecnología y soporte. Las calificaciones asignadas por el grupo del Centro de Informática fueron 4.4, 4.3, 4.5 y 4.1 respectivamente.

Agregó que vienen realizando trabajos con miras a cubrir las necesidades de los cargos medios y directivos; además, que la infraestructura interna -en cuanto a la cualificación de los analistas- permite un buen nivel de desarrollo de aplicaciones

que satisfagan las necesidades de los diferentes usuarios. También expuso algunos de los sistemas de contingencia con que cuentan como, por ejemplo, políticas y estrategias de respaldo de la información.

Teniendo en cuenta la autoevaluación hecha por los funcionarios del Centro de Informática, el conocimiento de otras universidades, y la disponibilidad de indicadores en el Boletín Estadístico y en los informes que se han enviado al CNA, el grupo calificó la característica con una B.

#### 2.2.7.4 Procesos relacionados con la gestión de recursos físicos y financieros

<b>CARACTERISTICA 29</b>  <b>Recursos físicos</b>	<b>CALIFICACION 3.0</b>
---	-------------------------

Se evaluó, en principio, la situación geográfica del campus, considerándola como muy buena; en cuanto a las instalaciones deportivas, se reiteró la apreciación de que son insuficientes, si bien, en el momento actual, se están adelantando trabajos para su adecuación y mantenimiento.

Se cuestiona la calidad de las aulas, algunas presentan demasiado ruido y calor, además algunas oficinas del personal administrativo y docente no son buenas, debido al proceso mismo de expansión física de la Universidad, que ha obligado a habilitar -como oficinas- distintos espacios concebidos para otras funciones.

En general y teniendo en cuenta las observaciones realizadas por los participantes, la calificación de esta característica es de C.

<b>CARACTERISTICA 30</b>  <b>Recursos financieros</b>	<b>CALIFICACION 4.0 (B)</b>
---	-----------------------------

El análisis de esta característica comenzó con el cuestionamiento de la solidez financiera de la Institución, teniendo en cuenta que no hay estabilidad financiera de largo plazo; se calificó como una "debilidad" el depender en alto porcentaje de las matrículas de pregrado como principal fuente de ingresos y se precisó que habría solidez si se estuviera planeando financieramente, si se tuvieran diferentes fuentes de apalancamiento. Estas apreciaciones fueron controvertidas teniendo en

cuenta el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la actividad académica y las expectativas de que generen nuevos impactos en el medio, en particular con la construcción de nuevos portafolios de educación continua, asesorías, consultorías y proyectos de investigación; es decir, se espera que, en el futuro inmediato, haya retribuciones financieras a los esfuerzos de inversión realizados.

Se reconoce que las donaciones por parte de las empresas, como una fuente de financiamiento, ahora son muy escasas, y que la dependencia -en tal alto porcentaje- de las matrículas es peligrosa, pero también se es consciente de la "apuesta de la administración" por la formación y la generación de un ambiente cultural que impacte en el medio; si bien se considera que es importante trabajar con una reserva de recursos, se anota que hay que tener en cuenta la naturaleza del negocio, y la existencia de patrimonio que en determinado momento puede respaldar financieramente a la Institución. La calificación de esta característica fue de B.

<b>CARACTERISTICA 32</b>	
<b>Presupuesto y funciones sustantivas</b>	<b>CALIFICACION 4.0 (B)</b>

El análisis de esta característica se dividió en dos momentos: construcción y ejecución del presupuesto. Sobre el primero se resaltó que hace falta más compromiso de parte de las diferentes dependencias, en cuanto a la optimización del presupuesto, vía diversificación de ingresos y disminución de gastos; es un factor de tipo cultural en el que se delega la consecución de recursos, única y exclusivamente a la Dirección Administrativa y Financiera, y se ve la necesidad de cambiar esta cultura, promoviendo la autogeneración de recursos. En cuanto a la ejecución del presupuesto se reconoció que es una ejecución transparente para los departamentos. Una calificación previa, por parte de los funcionarios de la Dirección Administrativa y Financiera, habría sido de 3.51.

El grupo autoevaluador señala que la característica tiene un alcance mayor al del manejo presupuestal, como es la disponibilidad de recursos y su asignación equitativa entre las funciones sustantivas de la Universidad: formación, investigación y proyección social. Desde esta perspectiva, se propone responder las siguientes preguntas: "¿qué actividades se han dejado de hacer por falta de recursos?, Que actividades sustantivas se han restringido o sacrificado por este concepto?".

Al responder estas preguntas, se reconocen problemas de crecimiento de la planta física, debido a la falta de una adecuada planeación de su crecimiento, si bien se tiene claro también que existen prioridades de inversión, como son las actividades

que se desprenden de la misión institucional; por lo tanto, y con base en las discusiones realizadas, la calificación dada por el grupo autoevaluador a la característica fue de B.

<b>CARACTERISTICA 33</b>	
<b>Organización para el manejo financiero</b>	<b>CALIFICACION 4.0 (B)</b>

Una primera aproximación sugiere una falta de definición de políticas claras en cuanto a la asignación de recursos, ya que no se tienen documentadas, por lo que no siempre se aplican de la misma forma; en cuanto a la integridad de las personas responsables, no se tiene ninguna duda de que se trata de un excelente personal, incluso -en su mayoría- son personas capacitadas por la Universidad.

Para realizar una mayor aproximación a los alcances de la característica, se propone examinar el manejo propiamente financiero: manejo de excesos o falta de liquidez, gestión de las mejores opciones de financiamiento, etc.. Se anota que el manejo ha sido idóneo, pero que las decisiones han sido muy individualizadas; por lo cual, recientemente se formó un comité de inversiones que pretende precisamente socializar este tipo de decisiones dentro del grupo de la Dirección Administrativa y Financiera.

También se propone realizar un plan de ejecución del presupuesto, ya que una vez aprobado, algunas de las dependencias esperan contar con el recurso en fechas específicas, pero el desembolso de éste debe ser coordinado de acuerdo al flujo de fondos proyectado.

Se cuestiona la calidad de los mecanismos de comunicación de la situación financiera de la Universidad, pues la información no ha venido circulando de manera abierta a toda la comunidad académica, sino entre los responsables de los centros de costos, que son quienes tienen la calidad de ordenadores del gasto; frente a esta situación se sugiere, como acción de mejoramiento, confrontar la creencia de que EAFIT atraviesa una situación boyante, con abundancia de recursos económicos, mediante la publicación periódica de los estados financieros en la intranet.

Después del análisis anterior, el grupo autoevaluador considera que la calificación es de B.

## 2.2.8 SOBRE LOS INDICADORES DE OPINIÓN

En la calificación final de las características, además de la información documental, se tuvieron en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, profesores, empleados y egresados, mediante las cuales se recogieron sus opiniones sobre diversos aspectos de la actividad académica de la Institución, con miras a calificar la calidad de ésta y de sus programas<sup>19</sup>.

**Cuadro No. 4**  
**Síntesis de los indicadores de opinión**

Proceso	Profesores		Alumnos pregrado		Alumnos posgrado		Empleados administrativos	
	Preg.	Calf.	Preg.	Calf.	Preg.	Calf.	Pregunt.	Calf.
Dirección	16	B+	14	B+	14	B+	12	B+
Formación	26	B	22	B	22	B		
Investigación	8	C+	3	B	3	B		
Proyección	2	B+						
Apoyo Académico	12	B+	16	B	16	B		
Apoyo Administrativo	30	B	44	B	44	B	30	B+
<b>Totales de preguntas</b>	<b>94</b>		<b>99</b>		<b>99</b>		<b>42</b>	

Fuente: Encuestas a la comunidad académica. Segundo semestre de 2002.

Para una adecuada comprensión del cuadro anterior, es necesario precisar que las columnas denominadas “Preg.” indican las cantidades de preguntas, sobre el respectivo proceso, hechas a cada grupo encuestado; así, por ejemplo, a los empleados administrativos sólo se les pidió evaluar los procesos de “Dirección” y de “Apoyo Administrativo”. Sobre los primeros contestaron 12 preguntas y 30 sobre los procesos de apoyo administrativo.

Las columnas denominadas “calf.” muestran la respuesta predominante, dentro de la escala cualitativa definida por el CNA. El signo más (+) sugiere que la calificación acordada está por encima del nivel indicado. En términos cuantitativos, una calificación B+ equivale a un valor superior a 4.0 dentro de una escala numérica de cero a cinco.

Según tamaño, la muestra encuestada fue la siguiente: 995 estudiantes de pregrado, equivalente al 13.8% de la matrícula total en el segundo semestre de

<sup>19</sup> En el volumen de anexos, que complementa este informe de autoevaluación, se presentan los formularios de encuestas con los porcentajes de respuestas dadas a cada pregunta, y un informe sobre la calidad de la Institución y sus programas, de acuerdo con los egresados.

2002; 313 de postgrado, equivalentes al 23.4% de los matriculados<sup>20</sup>; 570 profesores (entre tiempo completo y cátedra), 302 empleados administrativos y 892 egresados. A todos, salvo a los egresados, se les formularon preguntas directamente relacionadas con las características de calidad propuestas por el CNA; a los egresados se les interrogó sobre aspectos tendientes a conocer el impacto social y la calidad de la Universidad y de sus programas.

El cuadro 4 resume los resultados cuantitativos de las encuestas; en términos de preguntas, los que más debieron responder fueron los alumnos de pregrado y de postgrado, quienes contestaron el mismo formulario de 99 interrogantes, y los docentes, cuyo cuestionario incluía 94 preguntas.

En cuanto a calificaciones, por analogía con el sistema propuesto por el CNA, un B+ indica que una característica se cumple entre plenamente y en alto grado; para llegar a esta calificación se tuvo en cuenta que las respuestas a las preguntas concernientes a cada proceso estuviesen concentradas en los literales a y b, en los cuales se ofrecía las opciones de satisfacción plena y en alto grado; es decir, en el cuadro se muestran las tendencias en las calificaciones, definidas con base en los porcentajes de respuestas dadas a cada una de las alternativas consideradas.

La conclusión general muestra que la comunidad eafitense tiende a calificar muy bien el cumplimiento de las características de calidad y, por ende, el desarrollo de los procesos institucionales; lo cual fue debidamente ponderado al establecer las calificaciones de cada característica en las sesiones de autoevaluación descritas.

Respecto a los egresados, las conclusiones del informe incorporado al texto de anexos, señalan que la evaluación de los ex-alumnos sobre la calidad de la Universidad y su impacto en el mercado laboral es muy positiva, si bien las calificaciones dadas registran pequeñas variaciones de acuerdo con el quinquenio de graduación, el estado laboral, el salario y la residencia.

En términos numéricos, los egresados evaluaron los siguientes ítems (entre paréntesis se coloca la calificación obtenida, sobre una escala de 0.0 a 5.0): pertinencia laboral de la formación recibida, (4.1); satisfacción personal con la formación recibida, (4.1); posibilidades laborales derivadas de haber estudiado en EAFIT y no en otra institución, (4.3).

Estos primeros tres elementos tienden a calificar la calidad de los programas; en otros dos, relativos al reconocimiento social de EAFIT y la satisfacción de las necesidades del medio, se buscó valorar la calidad de la Institución como un todo.

---

<sup>20</sup> La diferente cobertura se explica porque la mayoría de los alumnos de pregrado ya han participado en procesos de autoevaluación, de programas, mientras que no ha sido así con los de postgrado. En el texto de anexos aparecen las fichas técnicas de las encuestas.

Las cifras indican que el 96.1% de los egresados consideran que EAFIT goza de un alto reconocimiento en el medio, mientras que el 88.6% estima que la Universidad satisface las demandas de la comunidad.

En conclusión, los egresados consideran que la Universidad EAFIT es de alta calidad y les permite gozar de beneficios en el mercado laboral, especialmente por el prestigio de la Universidad y el adecuado nivel de correspondencia entre la formación recibida y lo que el medio exige.

Por último, antes de exponer el balance del proceso de autoevaluación, conviene sintetizar las actividades realizadas (ver cuadro 5), y destacar que todo el proceso de autoevaluación fue socializado de manera permanente, mediante utilización de medios impresos y electrónicos para difundir información concerniente a la metodología y desarrollo de la autoevaluación.

Entre los primeros, están el periódico institucional, El Eafitense, el periódico estudiantil, Nexos, la Revista Universidad EAFIT, el periódico El Empresario, de la Corporación Amigos de EAFIT, y el Boletín Somos, de circulación interna. También se creó un sitio en la página web de la Universidad.

**Cuadro No. 5**  
**SÍNTESIS DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Participantes</b>
<b>Talleres de sensibilización</b>	<b>169</b>	<b>3397</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con personal administrativo</li> <li>• Con docentes</li> <li>• Con estudiantes (en aulas de clase)</li> </ul>	9 8 152	244 178 2975
<b>Conferencias divulgativas</b>	<b>7</b>	<b>952</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acto de lanzamiento del proceso de autoevaluación</li> <li>• A estudiantes de Ingeniería de Sistemas</li> <li>• A egresados de Ingeniería Mecánica</li> <li>• A personal de servicios generales</li> <li>• A tutores</li> </ul>	1 1 1 1 3 1	400 444 25 58 25
<b>Indicadores de opinión</b>		
<b>Poblaciones encuestadas</b>		<b>3072</b>
Estudiantes de pregrado		995
Estudiantes de postgrado		313
Profesores		570
Empleados		302
Egresados		892
<b>Sesiones de autoevaluación</b>	<b>19</b>	<b>207</b>
Proceso de formación	7	64
Proceso de Investigación	4	39
Proceso de proyección social	3	47
Extensión académica	1	24
Asesorías y consultorías	1	18
Proyección cultural y deportes	1	5
Procesos de apoyo académico	1	5
Procesos de apoyo administrativo	3	5

### **3. BALANCE Y PLAN DE MEJORAMIENTO**

El análisis presentado en páginas anteriores permite colegir que la Universidad EAFIT cumple en niveles muy altos y, por demás, bastante satisfactorios para la Institución y para la comunidad, las características propuestas por el CNA como determinantes de la calidad de una institución de educación superior. Estos halagadores resultados se confirman con las cifras de los dos cuadros siguientes, en los cuales se presentan las calificaciones numéricas obtenidas tanto en términos de procesos como de factores, de acuerdo con las equivalencias definidas en el modelo descrito al comienzo de este informe.

En una segunda sección de este capítulo se esbozan los derroteros de un plan de mejoramiento, el cual deberá ser discutido y aprobado por las instancias directivas de la Institución.

#### **3.1 SÍNTESIS NUMÉRICA DE LA AUTOEVALUACIÓN**

En términos de calificaciones agregadas, el modelo de procesos indica que la Universidad EAFIT obtiene una nota de 4.58, mientras que el sistema de factores arroja una calificación promedia de 4.33, ambas sobre una escala de cero a cinco, equivalente a los rangos cualitativos de valoración de las características, definidos entre “no se cumple”, mínima calificación, y “se cumple plenamente” (máxima calificación).

La diferencia se origina en la ponderación dada a los distintos procesos, con base en su contribución al cumplimiento de la Misión Institucional, mientras que las calificaciones de los factores resultan como subproductos del modelo de procesos y luego se promedian. Si bien no existen una diferencia significativa entre ambas valoraciones, para efectos de decidir la continuidad del proceso de acreditación institucional, dado el modelo de autoevaluación propuesto, la calificación pertinente corresponde a la primera de 4.58.

**Cuadro No. 6**  
**SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN DE PROCESOS INSTITUCIONALES**

Proceso (1)	Caract. (2)	Calificación (3)	Ponderación previa (4)	Puntaje (5)	Puntaje máximo (6)	Porcentaje Cumplimiento (7) = (5)/(6)
<b>Dirección</b>  <b>Calificación 4.3</b>	1	4.0	2.33%	9.32	11.65	80.0
	2	4.0		9.32		80.0
	19	4.5		10.485		90.0
	25	4.5		10.485		90.0
	27	4.0		9.32		80.0
	31	4.5		10.485		90.0
<b>Formación</b>  <b>Calificación 4.4</b>	3	4.3	5.00%	21.5	25.0	86.0
	4	4.5		22.5		90.0
	5	4.6		23.0		92.0
	7	4.5		22.5		90.0
	8	4.2		21.0		84.0
	9	4.2		21.0		84.0
	10	4.4		22.0		88.0
	11	4.3		21.5		86.0
	12	4.0		20.0		80.0
13	4.5	22.5	90.0			
<b>Investigación</b> <b>Calificación 4.2</b>	14	4.0	7.50%	30.0	37.5	80.0
	15	4.3		32.25		86.0
<b>Proyección</b> <b>Calificación 4.8</b>	16	4.5	2.50%	11.25	12.5	90.0
	17	5.0		12.5		100.0
<b>Apoyo Académico</b> <b>Calificación 4.5</b>	28	4.5	8.00%	36.0	40.0	90.0
<b>Apoyo Administrativo</b>  <b>Calificación 4.1</b>	6	4.5	067%	3.015	3.35	90.0
	18	4.0		2.68		80.0
	20	4.0		2.68		80.0
	21	4.3		2.881		86.0
	22	4.5		3.015		90.0
	23	4.6		3.082		92.0
	24	4.0		2.68		80.0
	26	4.0		2.68		80.0
	29	3.0		2.01		60.0
	30	4.0		2.68		80.0
	32	4.0		2.68		80.0
	33	4.0		2.68		80.0

**Cuadro No. 7**  
**SÍNTESIS DE LA AUTOEVALUACIÓN SEGÚN FACTORES Y CARACTERÍSTICAS**

Factor	Nombre Factor	Característica	Peso % Individual	Calificación Obtenida	Puntaje	Porcentaje cumplimiento Factor
1	Misión y Proyecto Institucional Calificación 4.2	1	2,33	4.0	9.32	83.11
		2	2,33	4.0	9.32	
		3	5,00	4.3	21.5	
2	Estudiantes y Profesores Calificación 4.4	4	5,00	4.5	22.5	87.75
		5	5,00	4.6	23.0	
		6	0,67	4.5	3.015	
		7	5,00	4.5	22.5	
		8	5,00	4.2	21.0	
		9	5,00	4.2	21.0	
		10	5,00	4.4	22.0	
		11	5,00	4.3	21.5	
3	Procesos Académicos Calificación 4.3	12	5,00	4.0	20.0	85.0
		13	5,00	4.5	22.5	
4	Investigación Calificación 4.2	14	7,50	4.0	30.0	83.33
		15	7,50	4.3	32.25	
5	Pertinencia e Impacto Social Calificación 4.7	16	2,50	4.5	11.25	93.22
		17	2,50	5.0	12.5	
		18	0,67	4.0	2.68	
6	Autoevaluación y Autorregulación Calificación 4.4	19	2,33	4.5	10.485	87.44
		20	0,67	4.0	2.68	
		21	0,67	4.3	2.881	
7	Bienestar Institucional Calificación 4.4	22	0,67	4.5	3.015	87.33
		23	0,67	4.6	3.082	
		24	0,67	4.0	2.68	
8	Organización, Gestión y Administración Calificación 4.0	25	2,33	4.0	9.32	80.0
		26	0,67	4.0	2.68	
		27	2,33	4.0	9.32	
9	Recursos de Apoyo Académico y Planta Física Calificación 4.4	28	8,00	4.5	36.0	87.68
		29	0,67	3.0	2.01	
10	Recursos Financieros Calificación 4.3	30	0,67	4.0	2.68	85.37
		31	2,33	4.5	10.485	
		32	0,67	4.0	2.68	
		33	0,67	4.0	2.68	

## **3.2 EVALUACIÓN GLOBAL DE LOS FACTORES**

Esta sección presenta una síntesis de los elementos y juicios de valor que sustentan las calificaciones numéricas de los factores definidos en el modelo de autoevaluación institucional propuesto por el CNA.

### **3.2.1 FACTOR 1: MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL**

Este factor consta de tres características, concernientes a la misión y proyecto institucionales y a las capacidades de éstos para desarrollar comunidades académicas y para promover una formación integral.

La calificación numérica asignada, 4.2, refleja la seriedad y la transparencia de la Institución en el desarrollo y cumplimiento de los compromisos esbozados en la Misión, en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y en el Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007.

En esta calificación también se recogen las dificultades, propias de toda organización humana, para involucrar completamente a todos sus miembros en los propósitos institucionales. Sin embargo, este fenómeno corresponde al principio del pluralismo enunciado en la Misión y, por tanto, sólo mediante la controversia y el convencimiento se espera mejorar el compromiso de todos los estamentos con el quehacer institucional de la Universidad EAFIT.

### **3.2.2 FACTOR 2: ESTUDIANTES Y PROFESORES**

Este factor apunta a evaluar la existencia y aplicabilidad de reglamentos que contemplen derechos y deberes para el personal discente y docente. Al respecto, cabe destacar que la disponibilidad y aplicación, con transparencia y equidad, de normas que regulan la actividad académica y laboral de estudiantes, profesores y administrativos, constituye un distintivo tradicional del quehacer cotidiano en la Universidad EAFIT.

En efecto, prácticamente desde su creación, EAFIT cuenta con reglamentos académicos -que rigen los procesos de enseñanza-aprendizaje, desde el ingreso hasta la graduación de los alumnos-, y con escalafón para sus docentes; ambos estatutos han evolucionado con el desarrollo institucional.

La transparencia, responsabilidad e integridad en la implementación de estas normas han sido constantes en la vida universitaria, como lo registran las actas de los distintos organismos colegiados, en particular, del Consejo Académico.

De esta manera, se explica la calificación de 4.4 lograda por el Factor Estudiantes y Profesores; el cual sólo aparece como susceptible de mejorar en términos de discutir la procedencia de divulgar, de manera separada, las normas que rigen el desarrollo de programas de pregrado y de postgrado, por una parte; y de ajustar el escalafón docente a las recientes tendencias universitarias de evaluar la creación intelectual del profesorado con espíritu de estímulo transitorio y no de remuneración vitalicia.

Como parte del balance de este factor, también cabe anotar que la Universidad EAFIT tiene un buen programa de becas, de estímulos de reconocimiento académico y de sistemas de pago de matrícula, que propician el ingreso y la permanencia de los alumnos, incluidos aquellos que provienen de grupos sociales en desventajas económicas.

### **3.2.3 FACTOR 3: PROCESOS ACADÉMICOS**

Este factor permite valorar, la interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo, por una parte, y la articulación existente entre programas de pregrado, postgrado y educación continua.

La práctica continua de procedimientos institucionales de revisión y ajuste de los currículos y pénsumes, al igual que la implementación progresiva, a partir de 1997, de un esquema de flexibilización y articulación curricular, permitió asignar una calificación de 4.3 para este factor.

La juventud del proyecto de flexibilización curricular no ha permeado suficientemente a toda la comunidad académica; pero, en contraste, ha contado con un seguimiento y análisis permanente en diversas instancias académicas: departamentos, escuelas y Consejo Académico, lo que garantiza su éxito en el mediano plazo.

Respecto a la articulación entre los diferentes niveles educativos (pregrado, postgrado, y educación continua), la Universidad EAFIT aplica, de manera sistemática, criterios fundados en la legislación y normas de la educación superior, para la creación de programas de diversa índole. Además, su aprobación responde a un proceso de discusión, en varias instancias, de las propuestas de apertura y reforma de los programas académicos: departamentos, escuelas, consejos Académico y Directivo o Superior, según el caso. De esta manera, la creación de un programa es un acto de creación académica fruto de una comunidad académica.

### **3.2.4 FACTOR 4: INVESTIGACIÓN**

Este factor alcanzó una calificación de 4.2, equivalente a un cumplimiento del 83.33%. Las razones de esta valoración se encuentran en la existencia de políticas y compromiso institucionales con el desarrollo de la investigación tanto de carácter formativo, como con la denominada investigación formativa.

La principal fortaleza se encuentra en la consolidación, durante el último quinquenio, de un sistema de investigación institucional que financia, promueve y difunde las actividades investigativas de docentes y estudiantes.

### **3.2.5 FACTOR 5: PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL**

Este factor comprende las características 16, "Institución y entorno", 17, "Egresados e Institución", y 18, "Articulación de Funciones". De acuerdo con la filosofía institucional, los egresados constituyen la mejor expresión de la pertinencia e impacto social de la Universidad. En este sentido, los distintos indicadores demostraron que la característica de calidad sobre egresados e institución se cumple plenamente por parte de la Universidad EAFIT.

En cuanto a la característica sobre institución y entorno, la autoevaluación indicó que, además del impacto logrado con los programas de formación universitaria, la Institución tiene un elevado nivel de vinculación con el entorno, mediante tres tipos de actividades: en primer lugar, la extensión académica, en la cual existe reconocimiento nacional del liderazgo de EAFIT en este campo, la innovación permanente, el amplísimo portafolio de cursos y la exportación de servicios a países vecinos, hacen de esta actividad, una ventaja competitiva de la Institución. En segundo lugar, en materia de asesorías y consultoría; y, finalmente, en el desarrollo de programas de extensión cultural.

La calidad con la que se ejecutan estas actividades permitió establecer una calificación de 4.7, equivalente a un cumplimiento del 93.22%; es decir, muy cerca del máximo nivel definido por el CNA.

### **3.2.6 FACTOR 6: AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN**

En materia de prácticas frecuentes de autoevaluación, la Universidad EAFIT ha sido pionera, como se deduce de la realización de tres procesos institucionales, incluido el actual, en los últimos 17 años, y de 9 autoevaluaciones de programas, dentro del Sistema Nacional de Acreditación de Colombia, entre 1999 y 2002.

Liderazgo similar se observa en el desarrollo y utilización de los sistemas de información, en beneficio de los procesos académicos y administrativos. Como parte de esta política de revisión periódica del quehacer institucional, la Universidad EAFIT también dispone de un mecanismo para la evaluación del desempeño de administrativos, docentes y directivos.

En la existencia e implementación de estas prácticas, al igual que en su revisión permanente, se sustentó la calificación de 4.4 alcanzada por este factor.

### **3.2.7 FACTOR 7: BIENESTAR INSTITUCIONAL**

El clima institucional y el sistema de bienestar institucional –definido en términos de estructura y de recursos- son los elementos componentes del factor 7, el cual obtuvo una calificación de 4.4 dentro del proceso de autoevaluación. Para ello se tuvo en cuenta que, en materia de bienestar institucional, la Universidad EAFIT tiene políticas integrales en cuanto a profesores, estudiantes y personal administrativo, y realiza seguimiento continuo a cada programa.

Por otra parte, la Institución cuenta con un clima académico-laboral propicio para el desarrollo de la comunidad universitaria y de los programas de formación, tanto de pregrado, como de postgrado y de educación continua.

### **3.2.8 FACTOR 8: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

La preocupación central de la Dirección de la Universidad es garantizar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Institución: docencia, investigación y extensión. La carta organizacional fue rediseñada, en 1996, precisamente con el propósito de facilitar el fortalecimiento de la actividad académica y de evitar que lo administrativo primara sobre lo académico. En igual sentido da testimonio la transparencia con la que se ha actuado, en el proceso de selección de los directivos académicos y administrativos en todos los niveles de la organización.

La posibilidad, siempre latente, de perfeccionar el compromiso de los distintos actores con los objetivos académicos de la Institución, lleva a que la calificación asignada se encuentre en 4.0; es decir, que el cumplimiento del factor haya sido estimado en un 80% frente al óptimo definido en el modelo del CNA.

### **3.2.9 FACTOR 9: RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO Y PLANTA FÍSICA**

En términos de recursos de apoyo académico y de planta física, la autoevaluación arrojó resultados muy positivos, pues EAFIT posee una excelente biblioteca, moderna, amplia y abierta a la comunidad; igualmente cuenta con algunos de los mejores laboratorios de la ciudad, lo que ha permitido obtener la acreditación de la Superintendencia de Industria y Comercio; y, en términos generales, dispone de una planta física adecuada a los requerimientos institucionales para un buen desarrollo de programas.

Por otra parte, en lo concerniente a la práctica estudiantil, el modelo del DEPP es diferenciado a nivel nacional, en otras Universidades existen departamentos de práctica pero dentro de cada programa o escuela, no hay un departamento centralizado y con la autonomía del DEPP y ahora es especialmente importante en el campo social por medio de la prácticas no remuneradas.

Por estas razones, el factor 9, “Recursos de apoyo académico y planta física”, alcanzó una calificación de 4.4 en una escala de cero a cinco.

### **3.2.10 FACTOR 10: RECURSOS FINANCIEROS**

El manejo de los recursos financieros ha sido excelente, como lo testimonia la capacidad de la Institución para expandir y mejorar su planta física en los últimos años, pese a la crisis económica del país y sin contar con más recursos que los provenientes de las matrículas, las cuales, valga anotar, no son las más elevadas del país ni de la ciudad. Esta evidencia de la calidad de la gestión presupuestal y financiera permitió evaluar el cumplimiento de este factor con un 85.37%, equivalente a una calificación de 4.3 en una escala de cero a cinco.

## **3.3 DERROTOS PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO**

La Universidad EAFIT cuenta con un *Plan Estratégico de Desarrollo 1998- 2007*, en el cual se encuentra prevista la realización de procesos de autoevaluación y acreditación permanentes; cabe entonces proponer los lineamientos de un plan de mejoramiento institucional, resultante del proceso de autoevaluación presentado en este informe, dentro del marco del Plan Estratégico vigente.

Los ejes de la propuesta de plan son dos: el reconocimiento de las fortalezas identificadas, con miras a garantizar su sostenibilidad y permanencia, y la formulación de posibles acciones a emprender para los aspectos susceptibles de mejorar.

### **3.3.1 FORTALEZAS**

En esta sección se resaltarán las fortalezas encontradas durante la autoevaluación para cada uno de los procesos que desarrolla la Institución con miras al cumplimiento de su Misión y Visión.

#### **3.3.1.1 FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN**

La principal fortaleza de los procesos de dirección radica en la coherencia y transparencia con la cual se vienen desarrollando la misión y la visión; en efecto, todos los programas y actividades emprendidos denotan la seriedad del compromiso adquirido para llevar a buen término los propósitos institucionales. En este sentido, la Dirección de la Universidad es consistente con los objetivos trazados.

Como eje de esta consistencia se encuentra la práctica cotidiana de actividades de autoevaluación, desarrolladas en múltiples direcciones: para acreditar programas de pregrado, para actualizar y mejorar los microcurrículos, para formular y ejecutar los planes operativos anuales y aun para obtener la acreditación institucional, como en este caso.

Como quedó registrado en el proceso de autoevaluación mismo, hay consenso en que se ha sido consecuente con lo planteado y en que en este tema se ha avanzado bastante. En muy pocas instituciones se dan procesos similares a los que acá se están dando actualmente.

También constituye una fortaleza importante, la manera como se llevan a cabo las actividades de gestión y administración, descritas en las características 25, 27 y 31. En efecto, la preocupación central de la Dirección de la Universidad ha sido la de garantizar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Institución: docencia, investigación y extensión; precisamente, con el propósito de facilitar el fortalecimiento de la actividad académica y de evitar que lo administrativo primara sobre lo académico, fue rediseñada, en 1996, la carta organizacional

### 3.3.1.2 FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN

Como se precisó en la definición del modelo de autoevaluación, los procesos de formación constituyen la esencia del quehacer de la Universidad EAFIT, en la medida en que mediante su realización la Institución hace visibles los compromisos de la Misión y Visión.

La responsabilidad de la Institución con la calidad de estos procesos se hizo palpable en dos análisis complementarios a la autoevaluación misma, ya reseñados: una apreciación sobre la calidad de la Universidad y sus programas, por parte de los egresados, el cual hace parte de otro denominado “Impacto Social de los Programas de Pregrado”, adelantado por la Oficina de Planeación, y una investigación sobre la imagen social de la Universidad, elaborado por el Centro Nacional de Consultoría. Cabe reseñar algunas conclusiones de estos trabajos, pues identifican la responsabilidad y seriedad como la Institución ha abordado su compromiso nuclear con la formación.

La evaluación de los egresados sobre la calidad de la Universidad y su impacto en el mercado laboral es muy positiva, si bien las calificaciones dadas registran pequeñas variaciones de acuerdo con el quinquenio de graduación, el estado laboral, el salario y la residencia. Es la historia laboral de los egresados, la que determina la valoración que ellos realizan de la calidad de la Universidad, elemento en el cual se pueden encontrar factores dinámicos y estáticos, como la evolución de las posibilidades laborales o la situación de los primeros años de vida laboral.

Por factores de evaluación, los egresados consideraron que la pertinencia laboral de la formación recibida es alta (con una calificación promedio total de 4.1), que ha experimentado cambios bruscos y que está sesgada por las posiciones extremas de los primeros egresados (calificación alta), y de los egresados de los últimos años (calificaciones más bajas). La evaluación de este factor es similar a la de la satisfacción con la formación recibida, aunque en este segundo aspecto, luego de haber analizado las pruebas estadísticas de independencia, se encuentra que hay variables de carácter personal y de residencia, que tienen mayor impacto, que incluso la dimensión laboral; una explicación se puede encontrar en ese efecto de la educación sobre la persona, que le proporciona aprovechar la habilidad de aprender en su propia vida.

El nivel de reconocimiento en el medio, que depende del estado laboral de los egresados y del sitio de residencia, que según el 96.7% de los egresados existe, indica que la universidad es conocida por su labor y por el perfil que logra imprimir en sus egresados, mediante sus prácticas formativas. Pero no son tan altos los niveles de la satisfacción de las necesidades del medio y de ahí se puede comprender, que la valoración de las posibilidades laborales, se haya consolidado en la categoría de buenas.

Estas tres últimas dimensiones de la calidad, especialmente la de las posibilidades laborales, está determinada por el quinquenio, el estado laboral, el salario y el lugar de residencia, facilitan incorporar los ciclos vividos por la sociedad en muchos aspectos y especialmente los económicos. Los cambios de los últimos años, cuando el país cambia el modelo productivo y los sectores más importantes de la ciudad y del departamento se ven fuertemente afectados por la competencia, la masiva incorporación de tecnología y la crisis económica y social de los últimos años, cambia las necesidades del sector productivo y de la sociedad, variando así la percepción de los egresados sobre el ajuste entre la universidad y el medio.

Una visión más general de la evaluación es útil para identificar que ella fue realizada por individuos altamente heterogéneos, en medio de condiciones laborales diversas y con marcadas diferencias en su trayectoria profesional. Aunque las cifras no dejan de ser una abstracción, necesaria para poder analizar la interacción de la Universidad con el medio a través de sus programas, permiten reconocer la evaluación actual de la formación brindada por EAFIT, teniendo en cuenta las diferencias entre los egresados, tanto en experiencia, como en tipo de formación.

En conclusión, los egresados consideran que la Universidad EAFIT es de alta calidad y les permite gozar de beneficios en el mercado laboral, especialmente por el prestigio de la Universidad y el adecuado nivel de correspondencia entre la formación recibida y lo que el medio exige. Obviamente estas respuestas dependen, en algunos casos ya analizados, de otras variables, pero es el mercado laboral y los ciclos económicos, los que en su evolución, ayudan a la comprensión del cambio de las percepciones sobre la calidad entre carreras y quinquenios.

Con un enfoque distinto, el Centro Nacional de Consultoría abordó el estudio de la imagen social de la Universidad EAFIT. Para el efecto, encuestó cuatro segmentos poblacionales: estudiantes de secundaria, estudiantes universitarios de programas similares a los ofrecidos por EAFIT, egresados de pregrado y postgrado de EAFIT y de programas similares ofrecidos por otras instituciones, y empleadores. Por segmentos, se presentan las conclusiones más importantes.

Las encuestas entre alumnos de secundaria indicaron que la primera posición que ocupa EAFIT, en la mente de los estudiantes, está asociada de manera muy directa a la percepción de que es esta institución la que ofrece el mejor programa de la carrera seleccionada (48%). La razón principal por la cual se considera a EAFIT como la mejor, es la calidad de la educación, 57%. EAFIT es la universidad en la cual a la mayoría de los entrevistados les gustaría estudiar y la están teniendo en cuenta como la primera, segunda o tercera opción para inscribir.

Frente a los aspectos presentados a los estudiantes para evaluar la percepción que tienen de las 6 universidades consideradas como las mejores, se observa que EAFIT está mejor evaluada frente a la competencia en aspectos como

infraestructura, pues cuenta con excelentes biblioteca, salas de cómputo para los estudiantes, equipos y laboratorios, campus y salones. Preocupación por el desarrollo del estudiante: promueve la realización de prácticas profesionales, se preocupa por la formación integral de los estudiantes, ofrece apoyo y facilidades de intercambio con universidades del exterior, apoya al estudiante a realizar estudios de postgrado en el exterior, prepara a los estudiantes para convertirlos en empresarios. El programa que ofrece está de acuerdo con las últimas tendencias, es flexible.

Los estudiantes universitarios, por su parte, opinaron, aún sin estar matriculados en EAFIT y en muchos casos desconocer el desempeño de la institución en los aspectos considerados en la encuesta, que EAFIT tiene buena calidad en infraestructura, en su preocupación por el estudiante, en aspectos académicas y que brinda mayores oportunidades laborales a sus egresados.

En el segmento de egresados, la encuesta arrojó los siguientes resultados:

Los egresados de EAFIT ocupan puestos más altos (gerentes, jefes) que los egresados de la competencia; los egresados de la competencia evalúan mejor el p $\acute{e}$ nsum, el manejo administrativo, las instalaciones, y la exigencia acad $\acute{e}$ mica de EAFIT que los propios egresados de EAFIT. Los entrevistados consideran que los egresados de EAFIT est $\acute{a}$ n mejor evaluados en la formaci $\acute{o}$ n que les permite entender el entorno y dar soluciones de la profesi $\acute{o}$ n en un contexto global y social; en el inter $\acute{e}$ s para continuar su formaci $\acute{o}$ n a largo plazo; en el conocimiento de asuntos de actualidad; en cuanto a biling $\acute{u}$ ismo, capacidad de aprendizaje, disciplina y seguridad (auto confianza), compromiso y relaciones interpersonales. Los egresados de EAFIT presentan mejor promedio en procesos de selecci $\acute{o}$ n exitosos que los egresados de otras universidades.

Los empleadores consideraron que la vinculaci $\acute{o}$ n de egresados de EAFIT es muy satisfactoria, pues cumplen con el perfil deseado de la empresa. Los egresados de EAFIT son mejor evaluados en habilidades pr $\acute{a}$ cticas, fuertes conocimientos te $\acute{o}$ ricos, responsabilidad  $\acute{e}$ tica, amplia formaci $\acute{o}$ n, habilidades te $\acute{o}$ ricas y utilizaci $\acute{o}$ n de herramientas modernas, capacidad de aprendizaje, seguridad (auto confianza), organizaci $\acute{o}$ n y compromiso. Para las empresas es altamente importante la universidad de sus empleados, en este sentido a la mayor $\acute{a}$  le gustar $\acute{a}$  que fueran de EAFIT. Se perciben cambios positivos en los egresados de EAFIT en la formaci $\acute{o}$ n acad $\acute{e}$ mica y preparaci $\acute{o}$ n espec $\acute{i}$ fica.

Entre las fortalezas identificadas durante el proceso mismo de autoevaluaci $\acute{o}$ n, cabe resaltar los avances logrados en la generaci $\acute{o}$ n de un ambiente de pluralismo ideol $\acute{o}$ gico y de excelencia acad $\acute{e}$ mica, como se deduce del impacto positivo de las c $\acute{a}$ tedras de humanidades en las actitudes culturales del alumnado; de la calidad de la oferta institucional de programas de bienestar, que garantizan el logro de una formaci $\acute{o}$ n integral, de acuerdo con las preferencias de cada estudiante y la

acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional a los programas que han sido inscritos en el Sistema Nacional de Acreditación.

Una fortaleza tradicional de la Universidad EAFIT ha sido la de contar desde tiempo atrás con distintos reglamentos en los cuales se consignan los derechos y deberes de estudiantes, profesores y administrativos; además, de haberlos divulgado y aplicado de manera transparente y con el único criterio de estimular el desarrollo académico de la Institución. Estos diversos estatutos han sido la base del fortalecimiento cualitativo del cuerpo profesoral y la garantía de permanencia del alumnado dentro de los programas cursados.

En términos de normatividad sobresale la existencia de un escalafón docente que promueve la carrera profesoral, mientras otras universidades privadas se han visto en la necesidad de construirlo recientemente.

En materia curricular, durante la autoevaluación se constató la fortaleza que representa el seguimiento y análisis permanente de los procesos de flexibilización por diversas instancias académicas: departamentos, escuelas y Consejo Académico, como consta en las actas respectivas.

También constituyen importantes fortalezas de la cotidianidad académica de EAFIT, el procedimiento seguido para la creación de un programa, el cual implica una serie de discusiones, en varias instancias, de las propuestas para apertura y reforma de los programas académicos: departamentos, escuelas, consejos Académico y Directivo o Superior, según el caso. De esta manera, la apertura de un programa es un acto de creación fruto de una comunidad académica.

### **3.3.1.3 FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN**

Hay políticas y compromiso institucional con el desarrollo de la investigación, tanto de carácter formativo como en la denominada investigación en sentido estricto.

La preocupación por la investigación formativa se manifiesta específicamente en el estímulo al aprendizaje basado en problemas; en la flexibilización curricular, que propicia la creación de cursos proyecto y la adopción de metodologías de aprendizaje centradas en los alumnos; en el desarrollo de las rutas disciplinares en el área de humanidades, centradas en el interés y predisposición de profesores y estudiantes por el análisis ciertas temáticas culturales y sociales; y que, además, propician el desarrollo de competencias protoinvestigativas en los futuros profesionales; el crecimiento y mejoramiento de los laboratorios para la investigación en ingeniería; en el apoyo a los proyectos de grado formulados por los profesores que cursan maestrías y doctorados, y en la creación de semilleros de investigación entre estudiantes de pregrado.

También constituyen fortalezas en el ámbito de la investigación formativa, el estrechamiento de las relaciones entre la docencia y las actividades de investigación en los postgrados; y el desarrollo de elementos tendientes a lograr pertinencia e impacto de la actividad investigativa en la solución de la problemática del país, tanto a nivel local como regional y nacional.

En materia de investigación propiamente dicha, las fortalezas institucionales se manifiestan en la consolidación de una actitud positiva hacia la investigación, por parte del cuerpo profesoral, como se desprende del crecimiento constante de los grupos de investigación inscritos en COLCIENCIAS y del número de proyectos y actividades de investigación en curso. También constituye una fortaleza el incremento de la visibilidad de los resultados de investigación en foros, cuadernos de investigación, publicaciones y ponencias nacionales e internacionales.

#### **3.3.1.4 FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE PROYECCION SOCIAL**

El análisis presentado en la sección correspondiente de la descripción del proceso de autoevaluación, y las calificaciones asignadas a las características 16 y 17, testimonian que la Universidad EAFIT goza de grandes fortalezas en materia de proyección social, lo cual fue corroborado por el estudio de imagen adelantado por el Centro Nacional de Consultoría y en la consulta realizada a los egresados con miras a conocer el Impacto Social de los Programas de Pregrado de EAFIT. En otras palabras, la Institución ejerce un impacto notable y muy positivo sobre el entorno.

En cuanto a las actividades desarrolladas en materia de extensión académica, cultural y de asesorías y consultorías, resulta oportuno subrayar el efecto positivo que la demanda de cursos cerrados, por parte de las empresas, genera en la academia, a título de retroalimentación que obliga a revisar los contenidos no sólo de los cursos de extensión, sino de los currículos de pregrado y postgrado.

También constituye una gran fortaleza el reconocimiento nacional al liderazgo que EAFIT ejerce en este campo; la innovación permanente, el amplísimo portafolio de cursos y la exportación de servicios a países vecinos, hacen de esta actividad, una ventaja competitiva de la Institución.

En materia de extensión cultural sobresale la contribución de las actividades desplegadas en beneficio de un cambio en las actitudes culturales de los alumnos y en la imagen externa de la Institución, que ya es reconocida por sus actividades culturales

Por último, en cuanto a fortalezas del proceso de proyección social se refiere, hay que resaltar la política y los programas de apoyo y de seguimiento permanentes a los egresados, realizada desde distintas instancias institucionales.

### **3.3.1.5 FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE APOYO ACADÉMICO**

En términos generales, los procesos de apoyo académico constituyen fortalezas para el desarrollo de la misión institucional de la Universidad EAFIT, no sólo porque facilitan la realización de los programas de formación, investigación y proyección social, sino también por la calidad de sus componentes –como quedó expuesto durante la autoevaluación misma- y porque en su articulación orgánica dentro de la Institución lo administrativo está sujeto a lo académico; es decir, pese a su naturaleza híbrida, como dependencias administrativas con funciones académicas, no se ha perdido el objetivo de apoyo a la academia, sino que, por el contrario, es satisfecho de manera bastante beneficiosa para la primera.

Las fortalezas identificadas en el estudio de imagen adelantado el Centro Nacional de Consultoría coincidieron plenamente con las mencionadas durante el proceso de autoevaluación. En efecto, EAFIT posee algunos de los mejores laboratorios de la ciudad para apoyar la enseñanza teórico-práctica de las ingenierías, una excelente biblioteca, tanto en instalaciones como en dotación de material bibliográfico, audiovisual, musical, etc.; y unas aulas de computadores actualizadas en hardware y software, disponibles tanto para las actividades de enseñanza como para el trabajo individual de los alumnos.

Por otra parte, el modelo del DEPP es diferenciado a nivel nacional, en otras Universidades existen departamentos de práctica pero dentro de cada programa o escuela, no hay un departamento centralizado, ni con la autonomía del DEPP. Además, la diversificación de las prácticas ha enriquecido el quehacer académico del estudiante y ha abierto un nuevo espacio a las actividades de proyección social por medio de la prácticas no remuneradas.

### **3.3.1.6 FORTALEZAS DE LOS PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVO**

En materia de bienestar universitario, la Universidad tiene claras fortalezas en diversos ámbitos: en primer lugar, posee un buen programa de becas, estímulos de reconocimiento académico y de sistemas de pago de matrícula que propician el ingreso y la permanencia de los alumnos, incluidos aquellos que provienen de grupos sociales en desventajas económicas.

En segundo lugar, en términos de clima institucional se ha logrado generar un ambiente de trabajo sano, caracterizado por el estímulo permanente a la participación de profesores y administrativos, al igual que el desarrollo de los mecanismos participativos de evaluación del desempeño colectivo e individual; en este sentido, existen políticas integrales en cuanto a profesores, estudiantes y personal administrativo, realizando seguimiento continuo a cada programa.

Los sistemas de comunicación organizacional son variados y abundantes, garantizando la divulgación oportuna de los compromisos institucionales, de los objetivos generales y específicos, de las novedades internas, etc.. La utilización de todos ellos se orienta a elevar los niveles de compromiso personal con los objetivos de la Universidad.

### **3.3.2 DERROTOS PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO**

En esta sección se presentan las principales acciones de mejoramiento identificadas durante el proceso de autoevaluación; la discusión de ellas por parte de las instancias académicas y administrativas permitirá transformarlas en un plan de acción de mediano plazo. No obstante, cabe señalar que, a partir de la realización misma de las sesiones de autoevaluación, se han emprendido algunas medidas correctivas de aspectos susceptibles de mejorar, en sentir de los responsables de los respectivos procesos; es decir, como parte de una política de mejoramiento continuo, se han realizado, entre otras acciones, la creación de un fondo financiero que ofrezca estabilidad en el mediano plazo y el inicio de un proceso de planeación financiera de largo plazo.

#### **3.3.2.1 ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN**

La política institucional en materia de dirección y gestión de la Universidad ha sido propiciar una participación amplia de todos los estamentos, bajo el entendido que las iniciativas académicas son fruto de las comunidades profesoras y estudiantiles que comparten un saber disciplinar o profesional.

También se ha considerado que en la participación radica la posibilidad efectiva de desarrollo de un sistema de autorregulación y autocontrol que garantice la eficiencia administrativa. Sin embargo, hay conciencia de que esta cultura sólo se construye mediante la ejecución permanente de programas y actividades tendientes a estimular el sentido de pertenencia en todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

De acuerdo con las calificaciones de las características correspondientes a los procesos de dirección, el énfasis, dentro de un programa de mejoramiento, hay que hacerlo en el fortalecimiento de la participación. Para ello, se sugiere fortalecer dos instrumentos: los planes operativos anuales y la Intranet.

Los primeros se han venido perfeccionando, tanto en su formulación como en su ejecución, con base en la participación y el compromiso de todas las

dependencias y personas; la Intranet comienza a desarrollarse como un mecanismo de comunicación interno que estimula la participación de todos y cada uno de los miembros de la Institución.

Las acciones de mejoramiento consisten, entonces, en continuar con la política de construir y desarrollar los planes operativos anuales y el sistema de Intranet.

### 3.3.2.2 ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN

Si bien el balance conjunto -del estudio de imagen adelantado por el Centro Nacional de Consultoría, de la consulta a los egresados realizada por la Oficina de Planeación, y del proceso de autoevaluación-, es bastante halagador, la Universidad EAFIT es consciente de que existen acciones de mejoramiento de los procesos de formación.

La base de ellas radica en el fortalecimiento del cuerpo profesoral, pues, como se ha dicho reiteradamente, “la calidad de las instituciones educativas depende de quienes producen, transforman y transmiten el saber, es decir, de los docentes y de los investigadores. Las instituciones de educación superior son lo que son sus profesores, y su historia es la historia de sus académicos: de la formación que han alcanzado, del prestigio que han logrado adquirir, de los nichos que han construido”<sup>21</sup>.

Cualquier posible fortalecimiento del cuerpo docente se vislumbra en tres direcciones: en términos de su quehacer pedagógico, es decir, como portador de un saber destinado a ser compartido con sus alumnos. En este sentido, las acciones de mejoramiento apuntarían a propiciar la formulación y socialización de estrategias pedagógicas específicas, para cada área del conocimiento y para cada asignatura. Es decir, a lograr que los equipos profesorales compartan y construyan las metodologías apropiadas para la enseñanza de sus materias bajo preguntas como: ¿Usted, cómo enseña lo que enseña?, ¿Qué busca al enseñarlo de ese modo?, ¿Cómo controla lo que Usted dice que puede pasar?. Este tipo de acciones de mejoramiento se conjugaría con una renovación de los mecanismos de evaluación docente por parte de estudiantes y colegas, de manera que cobre visibilidad el profesor que genera liderazgo.

Una segunda dirección de mejoramiento de los procesos de formación, desde la perspectiva del profesorado, se encontraría en el perfeccionamiento del escalafón

---

<sup>21</sup> Comisión Nacional para el desarrollo de la educación superior. HACIA UNA AGENDA DE TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. PLANTEAMIENTOS Y RECOMENDACIONES. Santafé de Bogotá, febrero de 1997. Documentos fotocopiado.

docente, mediante la definición de criterios para la evaluación y bonificación de la producción académica, artística y musical (composiciones y audiciones o conciertos), para que el escalafón sea una escala de méritos y no de salarios únicamente.

Finalmente, el fortalecimiento del cuerpo docente pasa por los procesos de capacitación, actualización y vinculación. Los dos primeros hacen parte integral de la implementación del Estatuto de Desarrollo Profesional; el tercero se manifiesta en el incremento cuantitativo de la planta docente de tiempo completo. Sin embargo, dadas las limitaciones que el presupuesto fija a la ampliación del número de profesores de tiempo completo, cabe explorar la posibilidad de redefinir la clasificación del profesorado no en términos del tipo de contrato laboral vinculante, sino del quehacer académico.

En este sentido, más que la modalidad contractual, lo que interesa es el compromiso del docente con sus alumnos, con la asignatura que sirve y con la Institución. Bajo esta óptica, quizás sea más viable, financieramente, mejorar la remuneración de los catedráticos, como estímulo a la calidad de su actividad, que el incremento constante de los contratos a tiempo completo.

De manera complementaria al fortalecimiento del cuerpo profesoral, los procesos de formación eventualmente pueden ser mejorados mediante la actualización de los reglamentos académicos, lo que puede implicar elaborar uno aplicable sólo al postgrado; la difusión y el seguimiento permanentes del proceso de flexibilización curricular, dado su carácter estratégico en el desarrollo de EAFIT; y, finalmente, extendiendo el compromiso del bilingüismo, hoy reglamentado para los alumnos de pregrado, a todo el profesorado y a estudiantes de postgrado.

### **3.3.2.3 ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN**

Cualquier acción de mejoramiento que se emprenda en esta materia debe estar orientada a hacer realidad la Visión Institucional; es decir, debe apuntar a que, al cabo de algunos años, la investigación se convierta en el soporte básico para desarrollar la capacidad de alumnos y profesores en todos los programas académicos; de tal manera, que la Universidad sea reconocida por sus logros investigativos.

Para alcanzar este propósito, en términos más inmediatos, hay que discutir la manera de propiciar una reflexión permanente para contextualizar y socializar el concepto de investigación formativa, de tal forma que permitan el desarrollo de competencias investigativas; para ello, puede resultar útil la implementación de metodologías centradas en la solución de problemas y formulación de proyectos;

la incorporación de los resultados de los proyectos de investigación en los contenidos curriculares. En esencia, se trata de hacer del espíritu investigativo una forma de vida académica.

#### **3.3.2.4 ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PROYECCIÓN SOCIAL**

En materia de educación continuada y de asesoría y consultoría, las acciones de mejoramiento se orientarán al análisis del sistema de asignación de la carga académica semestral a los docentes a fin de facilitar su participación en estas actividades.

En lo concerniente a la relación de la Institución con sus egresados, se considera oportuno establecer un mecanismo de monitoreo permanente que garantice la continuidad del esquema de interrelaciones que opera actualmente.

En extensión cultural, las acciones de mejoramiento se orientarán a fortalecer los programas existentes y a motivar la participación de la comunidad eafitense, en especial de la estudiantil, como parte de las políticas de formación integral.

#### **3.3.2.5 ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO ACADÉMICO**

La autoevaluación de estos procesos arrojó resultados positivos, expresados en una calificación de 4.5, cercana al nivel óptimo definido por el CNA, de “se cumple plenamente”. De acuerdo con esta evaluación las acciones de mejoramiento apuntarán a perfeccionar los procesos de ubicación, seguimiento y evaluación de estudiantes durante el período de práctica profesional, por parte del DEPP, buscando fortalecer su articulación con los semestres académicos; igualmente a revisar continuamente los procedimientos de matrícula, a fin de hacerlos cada vez más eficientes.

En materia de laboratorios y de informática, se continuarán los proyectos de crecimiento y mejoramiento de los servicios ofrecidos, con base en el desarrollo de los planes operativos anuales.

#### **3.3.2.6 ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVO**

El mejoramiento de los procesos de apoyo administrativo estará enfocado en el objetivo de preservar la participación y el compromiso de todos los estamentos universitarios, el cual ha sido resaltado en diversas oportunidades por los pares académicos de programas.

Bajo esta perspectiva, las acciones de mejoramiento que se enuncian son muy puntuales y se orientan a apuntalar esa valiosa actitud de profesores, estudiantes y administrativos frente a la Institución.

En concreto, se trataría, en primer lugar, de perfeccionar los procesos internos de comunicación, para agilizar el conocimiento, la participación y el compromiso de los distintos estamentos con las políticas y programas adoptados por los cuerpos colegiados de la Institución. Dentro de estas acciones cabe el desarrollo de la Intranet, abierta a fines de 2002, y su utilización como instrumento de divulgación de actas, presupuestos, balances y otros documentos de interés exclusivo de la comunidad eafitense.

En segundo lugar, se sugiere mejorar los procesos externos de comunicación a fin de divulgar, ante la comunidad, los logros institucionales en materia académica y de extensión cultural.

Finalmente, como parte de la cultura institucional de autoevaluación, continuar con el mejoramiento de los procesos administrativos y académicos y con su sistematización, lo que permitirá realizar la estrategia de autorregulación y eficiencia administrativa propuesta en el *Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007*.

## **COROLARIO**

La Universidad EAFIT satisface en grado muy elevado las exigencias de calidad establecidas en los *Lineamientos para la Acreditación Institucional* trazados por el Consejo Nacional de Acreditación; en consecuencia, el presente informe puede ser remitido al CNA para que continúe la Institución el proceso de acreditación previsto en la normatividad colombiana.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Cisternas, Marisol: Hacia el concepto de calidad en la educación superior, documento fotocopiado, 26 páginas, sin fecha.

Centro Nacional de Consultoría. Percepción y evaluación de imagen de las universidades. Informe Final. Trabajo realizado para la Universidad EAFIT. Medellín, diciembre de 2002. Documento en power point.

Comisión Nacional para el desarrollo de la educación superior. Hacia una agenda de transformación de la educación superior. planteamientos y recomendaciones. Santafé de Bogotá, febrero de 1997. Documentos fotocopiado.

CNA: Lineamientos para la acreditación. Tercera Edición, Santafé de Bogotá, 1998.

CNA: Lineamientos para la acreditación institucional. Serie Documentos CNA No. 2. Bogotá: Corcas Editores, junio de 2001. 72 pp.

CNA: Autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado. Segunda edición. Santafé de Bogotá, diciembre de 1988, p. 13.

Gaviria G., Juan Felipe: "Una nueva etapa en la Universidad", en EL EAFITENSE, No. 001. Universidad EAFIT: Medellín, agosto de 1996, p. 1.

Gómez, Jairo y otros: "Universidad Eafit. Metodología de autoevaluación institucional 1994-1995", en Jaramillo, Oscar (Editor): AUTOEVALUACION PARA LA REGULACION. Modelos y Experiencias. Cali: Akros, 1997, p. 32.