

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ACADÉMICA  
PARA LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO  
GRANCOLOMBIANO**

**Dra. Luzángela Aldana de Vega**

**Ingrid Marcela Sarmiento Ardila**

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2011

**SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ACADÉMICA  
PARA LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO  
GRANCOLOMBIANO**

Eje de Profundización: Calidad de la Institución Educativa

**Dra. Luzángela Aldana de Vega**, Investigador Principal  
Magister en Gestión Educativa, Universidad de los Andes

**Ingrid Marcela Sarmiento Ardila**, Investigador Auxiliar  
Administradora de Empresas, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano  
Especialista en Evaluación y Desarrollo de Proyectos, Universidad del Rosario

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2011

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



**Universidad  
de La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

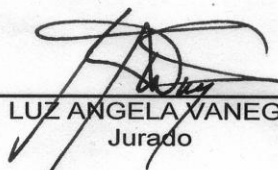
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS


### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO


Reunida la mesa examinadora el día 12 de agosto de 2011, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, la estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: **“SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ACADÉMICA PARA LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO”**, bajo la dirección de la Profesora Investigadora Dra. Luz Ángela Aldana de Vega.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: **INGRID MARCELA SARMIENTO ARDILA**; los jurados le otorgaron la calificación de:

APROBADO

  
Dra. LUZ ANGELA VANEGAS S.  
Jurado

  
Dr. HUMBERTO ALEJANDRO ROSALES  
Jurado

  
Dra. LUZ YOLANDA SANDOVAL ESTUPIÑÁN  
Directora de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

## AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecer a Dios por permitirme culminar con éxito esta nueva importante meta en mi vida, de formación y crecimiento personal y profesional.

A mi familia, especialmente a mi hija, por entender mis abandonos y apoyarme incondicionalmente en este proceso.

Gracias, a la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, que apoyó mi decisión de seguir estudiando.

A la Universidad de la Sabana, los docentes, los directivos y especialmente a la Doctora Luzángela Aldana de Vega.

Finalmente, un agradecimiento profundo a mis colegas de trabajo que desinteresadamente me apoyaron y contribuyeron con sus conocimientos e ideas para sacar adelante este trabajo y sin quienes esto no hubiera sido posible, especialmente Mónica, Ángela Julieta, Dora Elvira, Maria del Socorro, Leonardo y Fabian.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	17
1. ANTECEDENTES .....	19
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	28
2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	30
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	31
4. OBJETIVOS .....	33
4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO .....	33
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	33
5. MARCO TEÓRICO.....	35
5.1 ALGUNOS CONCEPTOS PARA ABORDAR LA CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR .....	35
5.1.1 Concepto de Calidad.....	35
5.1.2 Educación.....	36
5.1.3 Calidad en la Educación .....	36
5.1.3 Autoevaluación en las Instituciones de Educación Superior .....	39
5.1.4 Aseguramiento de la Calidad.....	40
5.1.5 Formación Integral.....	41
5.1.6 Sistema.....	42
5.2 SISTEMA DE ACREDITACIÓN EN COLOMBIA MODELO CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN “CNA” .....	45
5.3 ESTRATEGIA .....	53
5.4 GESTIÓN .....	54
5.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA: SISTEMA DE GESTIÓN DE SEIS ETAPAS PARA INTEGRAR LA PLANIFICACIÓN DE LA	

ESTRATEGIA Y LA EJECUCIÓN OPERACIONAL (BALANCED SCORECARD).....	55
5.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9001: 2008.....	65
5.7 MARCO LEGAL .....	70
6. METODOLOGÍA .....	73
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	76
7.1 ANÁLISIS FODA.....	76
7.2 ANÁLISIS MATRIZ DE CRUCE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FACTORES DE EVALUACIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL DEL MODELO DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN .....	81
7.3 ANÁLISIS MATRIZ DE CRUCE DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES Y LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL DEL MODELO DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN .....	88
7.4 ANÁLISIS MATRIZ DE CRUCE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA IUPG Y LOS PROCESOS INSTITUCIONALES .....	93
7.5 CUADRO COMPARATIVO PRINCIPALES SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE CALIDAD DEL CNA, EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001 Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA BALANCED SCORECARD BSC .....	98
7.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD APLICADA A ESTUDIANTES DE LA IUPG.....	99
8. SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA UN SISTEMA POSIBLE A IMPLEMENTAR PARA LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO .....	102
9. CONCLUSIONES .....	116
10. RECOMENDACIONES .....	118

Continuar desarrollando el trabajo iniciado y desarrollado en este documento, buscando la generación de conocimiento y el aporte al mejoramiento continuo de la calidad en las IES, particularmente a la IUPG.....	119
REFERENCIAS .....	120
ANEXO.....	123



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Autoevaluación Institucional de programas académicos .....	24
Figura 2. Alineación de la Estrategia .....	30
Figura 3. Aspectos a tratar Modelo de calidad CNA .....	45
Figura 4. Definición Acreditación Institucional.....	46
Figura 5. Objetivos Acreditación Institucional .....	47
Figura 6. Criterios Acreditación Institucional.....	48
Figura 7. Factores de Evaluación Acreditación Institucional .....	49
Figura 8. Etapas Proceso de Acreditación Institucional.....	50
Figura 9. Componentes Balanced Scorecard .....	56
Figura 10. Traduciendo la Misión Empresarial en Resultados Deseados .....	57
Figura 11. “The Execution Premium”: Innovación en la Gestión de la Estrategia.....	58
Figura 12. Sistema de Gestión de la Estrategia “The Execution Premium” .....	59
Figura 13. Mapa Estratégico Institucional 2009 – 2013 IUPG.....	60
Figura 14. Ciclo Deming.....	66
Figura 15. Sistema de gestión de la calidad basado en procesos .....	67
Figura 16. Etapas para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad .....	68
Figura 17. Metodología Propuesta .....	74
Figura 18. Factores de Evaluación de la Calidad Institucional Modelo CNA .....	81
Figura 19. Características Factores de Evaluación de la Calidad Institucional Modelo CNA .....	82
Figura 20. Mapa Estratégico Institucional 2009 – 2013 IUPG.....	83
Figura 21. Mapa de Procesos Institucionales IUPG .....	88
Figura 22. Mapa de Procesos Institucionales IUPG (Detallado) .....	89
Figura 23. Interrelación Sistemas de Gestión de Calidad y de la Estrategia y Modelo de Calidad CNA .....	104
Figura 24. Forma de Interrelacionarse Sistemas de Gestión de Calidad y de la estrategia y Modelo de Calidad CNA .....	105

Figura 25. Relación Sistemas de Gestión Calidad y Estrategia y Modelo de Calidad CNA .....	106
Figura 26. . Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad Académica SEGCA para el IUPG – Basado en el Sistema de Gestión de la Estrategia Balanced Scorecard.....	109
Figura 27. Diagnóstico: Desarrollo de la Estrategia .....	110
Figura 28. Planeación: Planificar la Estrategia .....	111
Figura 29. Alineación de la Organización.....	112
Figura 30. Gestión: Planificar y ejecutar las operaciones .....	113
Figura 31. Monitoreo: Controlar y Aprender .....	114
Figura 32. Evaluación: Probar y adaptar.....	115

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estado Actual Programas Académicos .....	19
Tabla 2. Indicadores Calidad Académica.....	26
Tabla 3. Características Asociadas a los factores de Evaluación.....	51
Tabla 4. Iniciativas Estratégicas.....	63
Tabla 5. Análisis FODA.....	76
Tabla 6. Matriz de Cruce Objetivos Estratégicos Vs. Factores Modelo CNA.....	86
Tabla 7. Relación Factores Modelo CNA y Procesos.....	90
Tabla 8. Matriz de Cruce Procesos Vs. Factores Modelo CNA.....	91
Tabla 9. Relación Procesos Institucionales y Objetivos Estratégicos.....	94
Tabla 10. Matriz de Cruce Objetivos Estratégicos Vs. Procesos Institucionales.....	96
Tabla 11. Cuadro Comparativo Modelo CNA, BSC, ISO .....	98
Tabla 12. Distribución de la muestra por género .....	99
Tabla 13. Distribución de la muestra por jornada .....	99
Tabla 14. Distribución de la muestra por modalidad .....	100
Tabla 15. Distribución de la muestra por facultad .....	100
Tabla 16. Resultados pregunta 2 de la encuesta que se aplicó a estudiantes de la IUPG. ....	101

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo. Análisis de resultados de la encuesta aplicada a estudiantes de la IUPG.

## RESUMEN

Este trabajo de grado presenta un Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad Académica para la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano IUPG, como resultado de la realización de un diagnóstico de la situación actual de la Institución, a partir de la filosofía institucional, el Plan Estratégico 2009 -2013 y los conceptos y lineamiento de calidad establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación, los estándares de calidad para los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, los conceptos y parámetros implementados en la Institución desde el año 2009, para su Sistema de Gestión de la Estrategia, basado en la metodología Balanced Scorecard; con el fin de realizar un aporte a la calidad de la Institución.

De igual manera este proyecto sea un instrumento dinamizador y de mejoramiento continuo, así como mecanismo de integración de esfuerzos aislados de diferentes áreas para lograr mejores resultados.

La metodología a utilizar es de carácter cualitativo a través del análisis de información y documentos institucionales y la indagación a los estudiantes, sobre el concepto de calidad académica en la Universidad, de tal forma que se soporte el estudio y permita un aporte al conocimiento en investigación sobre el tema.

Términos y palabras Claves: Calidad, Educación, Sistema, Gestión, Autoevaluación, Direccionamiento Estratégico.

## ABSTRACT

This work aims to present a Strategic Quality Management system for Academic level of Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano; as a result of making a diagnosis of the current situation of the institution, to keep working with the main philosophic principles of the institutions, the Strategic Plan 2009 – 2013; this is to take into account the concepts and quality guidelines established by Consejo Nacional de Acreditación, quality standards for the procedures established by the Quality Management System ISO 9001, the concepts and parameters implemented in the institution since 2009, System for Strategic Management, based on the Balanced Scorecard methodology; the objective is to make the contribution to the quality of the institution.

Similarly, this project is a dynamic instrument and continuous improvement and an

integration mechanism of isolated efforts of different areas to achieve better results. The methodology used is qualitative through the analysis of information and institutional documents as well as the questioning of students about the concept of academic quality in the university, so it supports the study and allows a contribution to knowledge in research on this subject.

Keywords: Quality, Education, System, Management, Self – evaluation, Strategic

## INTRODUCCIÓN

Una educación de calidad es el compromiso fundamental de las instituciones educativas que se ha venido impulsando en los últimos años, en atención a los parámetros que el sistema de educación colombiano ha establecido, transformando significativamente la gestión de la educación para alcanzar óptimos niveles de desarrollo y el cumplimiento de las funciones inherentes a su naturaleza; tarea que a su vez exige la incorporación de mecanismos de seguimiento, control y evaluación.

Estos parámetros se traducen en lineamientos tanto institucionales como de programas académicos cuyo cumplimiento lleva a reconocimientos internos según el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el nivel de logro de los objetivos estratégicos y la autoevaluación como un proceso permanente; y a reconocimientos externos como el otorgamiento de registros calificados, la acreditación de alta calidad, los resultados de los ECAES, y la participación en proyectos y programas de desarrollo educativo del país.

El Politécnico Grancolombiano, inmerso en esta tarea, ha venido impulsando acciones para garantizar la calidad académica en toda la cadena de formación, con evidencias en el grado de fidelización y satisfacción de los usuarios, en el nivel de prestación de un servicio integral y en el grado de competencias que identifican el equipo humano que tiene a cargo la gestión y la toma de decisiones. Si bien estas acciones han permitido logros importantes, se requiere contar con un sistema de gestión en donde los procesos misionales se articulen a la planeación estratégica y contribuyan a la evaluación y mejoramiento continuo.

El presente proyecto tiene como objetivo principal elaborar un Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad Académica en el Politécnico Grancolombiano, cuya característica principal sea la continua evaluación y seguimiento de cada uno de los procesos que intervienen en la calidad académica de la Institución.

En la primera parte del documento se hace referencia a los antecedentes, a la problemática identificada y a la definición de los objetivos que se abordan para consolidar el Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad Académica; Luego se presenta un conjunto de conceptos que soportan la propuesta planteada; Posteriormente se expresa la metodología mediante la cual se aborda la realidad del problema y finalmente se transcriben los resultados y se hace el planteamiento de la propuesta del Sistema con sus componentes principales y la forma en que se interrelacionan para asegurar la calidad de la educación en la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.



## 1. ANTECEDENTES

La Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano IUPG, es una institución de educación superior que inició sus labores hace 30 años, con la oferta de programas tecnológicos en el área empresarial y, posteriormente, para la profesionalización de sus egresados desarrolló los ciclos profesionales de sus programas tecnológicos; igualmente incursionó en los programas de currículo integrado y las especializaciones, hoy en día ha titulado a más de 17.000 egresados.

Actualmente la Institución cuenta con 57 programas académicos, de los cuales 2 tienen acreditación de alta calidad y para ellos se adelanta el proceso de autoevaluación para reacreditación; y para 3 se avanza en los procesos de autoevaluación con fines de acreditación.

**Tabla 1. Estado Actual Programas Académicos**

<b>Metodología</b>	<b>Nivel</b>	<b>Estado Actual</b>	<b>Programas Académicos</b>
<b>Presencial</b>	<b>Postgrado</b> <b>Pregrado</b>	<b>Registro Calificado</b>	8
		<b>Acreditado</b>	2
		<b>Proceso de Acreditación</b>	2
		<b>Registro Calificado</b>	26
<b>Total Presencial</b>			<b>38</b>
<b>Virtual</b>	<b>Postgrado</b> <b>Pregrado</b>	<b>Registro Calificado</b>	7
		<b>Proceso de Acreditación</b>	1
		<b>Registro Calificado</b>	11
<b>Total Virtual</b>			<b>19</b>
<b>Total Programas</b>			<b>57</b>

En el año 2006 la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, se vinculó a la red educativa internacional Whitney International University System (WIUS).

Whitney International es una red internacional de universidades, que se propone aumentar la cobertura de la educación universitaria a un número mucho mayor de estudiantes, y trabajar conjuntamente por la responsabilidad académica y la autonomía intelectual de estudiantes y profesores, mediante el desarrollo y el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

El Politécnico, en su calidad de pionero en América Latina de la Alianza, pone en marcha el plan piloto del modelo de educación virtual (modelo Whitney), que adopta y potencia las ventajas de la educación presencial y a distancia.

Desde el año 2008, la Institución incursionó en la modalidad de educación virtual y, hoy en día, tiene aproximadamente 5.600 estudiantes bajo esta modalidad.

La Institución, a lo largo de su historia, ha estado muy pendiente de la autoevaluación de los planes de estudio frente a la estructura, al estado del arte del área del conocimiento que los identifica, a las herramientas tecnológicas, a las metodologías y a los recursos bibliográficos que se requieren para su desarrollo, acordes con el nivel y la modalidad del programa; el seguimiento al perfil del docente que se requiere, en atención a las características de una población estudiantil más heterogénea en términos socioeconómicos, personales y académicos.

A partir del año 2007 se define un modelo institucional que caracteriza la estructura del plan de estudios de cualquier programa académico, en cuatro bloques: Institucional, de facultad, específico de programa y de componente electivo, cada uno de los cuales tiene un peso específico frente al total de créditos y objetivos precisos frente a las competencias que debe desarrollar el estudiante.

La IUPG, cuenta con un Departamento de Aseguramiento de la Calidad al cual le corresponde, como una de las labores esenciales, el aseguramiento de la calidad académica de la Institución y sus programas académicos, mediante el seguimiento a los compromisos que se adquieren a partir de los procesos para la

obtención del Registro Calificado de cada programa académico y para el reconocimiento de la acreditación de alta calidad.

A partir de la Ley 30 de 1992, se reorientó con base en las disposiciones estatales con el fin de unificar criterios y exigió tener en cuenta los factores propuestos por el CNA, que comprende lineamientos dispuestos en características, variables e indicadores; y que a su vez soportan las condiciones básicas que debe cumplir un programa académico para su buen funcionamiento, avalado por el reconocimiento de su registro calificado.

El estudio de esos lineamientos permitió un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de la Institución que llevó a un plan de mejoramiento para reforzar las fortalezas y superar las dificultades detectadas, especialmente aquellas que inciden directamente en la evaluación y acreditación de los programas académicos porque tienen que ver con las funciones sustantivas, como por ejemplo el fortalecimiento de la planta docente y el desarrollo de la investigación.

De igual manera, se establecieron proyectos de interés institucional en dos sentidos: uno, los propuestos en la misión, como tecnología, desarrollo sostenible, liderazgo, etc.; y dos, los considerados como necesarios para la proyección externa, como la internacionalización de los programas, la generación de publicaciones, los servicios de extensión, etc.

Todo proceso de autoevaluación desarrollado en la Institución ha servido como base histórica para los dos procesos de acreditación de programas académicos, que se han realizado desde el año 2004; para la solicitud de registros calificados de los programas activos antes del Decreto 2566 y de programas nuevos de pregrado y especializaciones.

#### Proceso de Acreditación de Alta Calidad

Luego de un proceso de más de dos años, en 2006, el Politécnico Grancolombiano presenta ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) los

resultados de la autoevaluación con fines de acreditación para los siguientes programas: Mercadeo y Publicidad, Ingeniería de Sistemas, Administración de Empresas y Comunicación. En el año 2008, se obtiene la “Acreditación en Alta Calidad” para los dos primeros programas mencionados e inicia el proceso de autoevaluación con fines de acreditación para el segundo grupo de programas: Medios Audiovisuales, Ingeniería Industrial, Negocios Internacionales y Contaduría Pública.

En el segundo semestre del año 2009 el proceso de autoevaluación de este segundo grupo de programas se suspende mientras se consolida parte de la información institucional que se requiere; en el caso del programa de Medios Audiovisuales de acuerdo a la percepción de la comunidad universitaria se encontró que no estaba en condiciones de continuar el proceso y se estableció un plan de mejoramiento para más adelante retomar el proceso.

A partir del 23 de marzo del año 2010, se retomó la acreditación de tres de los cuatro programas del segundo proceso de autoevaluación con fines de acreditación (Negocios Internacionales, Contaduría Pública e Ingeniería Industrial) y se avanza en la revisión de logro de su correspondiente plan de mejoramiento, cuyo nivel de alcance permitirá un cumplimiento más preciso a los requerimientos que el CNA tiene definidos para el reconocimiento de Alta Calidad de un programa académico de pregrado.

Se espera entregar los documentos para la obtención de Acreditación de Alta calidad para los 3 programas en proceso al MEN en el mes de agosto de 2011.

De otra parte, se estableció el cronograma propuesto para el proceso de reacreditación de los programas de pregrado: Ingeniería de Sistemas y Mercadeo y Publicidad; y se avanza en su desarrollo.

Como ganancia de los procesos anteriores, el Departamento de Aseguramiento de la Calidad estableció el siguiente orden secuencial de actividades que constituyen la aplicación del **Modelo Institucional de Autoevaluación de un Programa Académico**:

1. Matriz institucional para factores y características con base en la matriz del CNA.
2. Matriz y guía para la ponderación de factores y características.
3. Matriz de debilidades y fortalezas.
4. Definición de poblaciones y muestras a consultar.
5. Diseño y aplicación de instrumentos para la autoevaluación.
6. Análisis de la información.
7. Calificación y emisión del juicio de calidad del programa.
8. Propuestas de mejoramiento, institucionales y del programa.
9. Elaboración y presentación del informe de autoevaluación.

Como parte del proceso de Acreditación, esta la Autoevaluación con fines de acreditación de los programas académicos que se resumen en el siguiente gráfico:

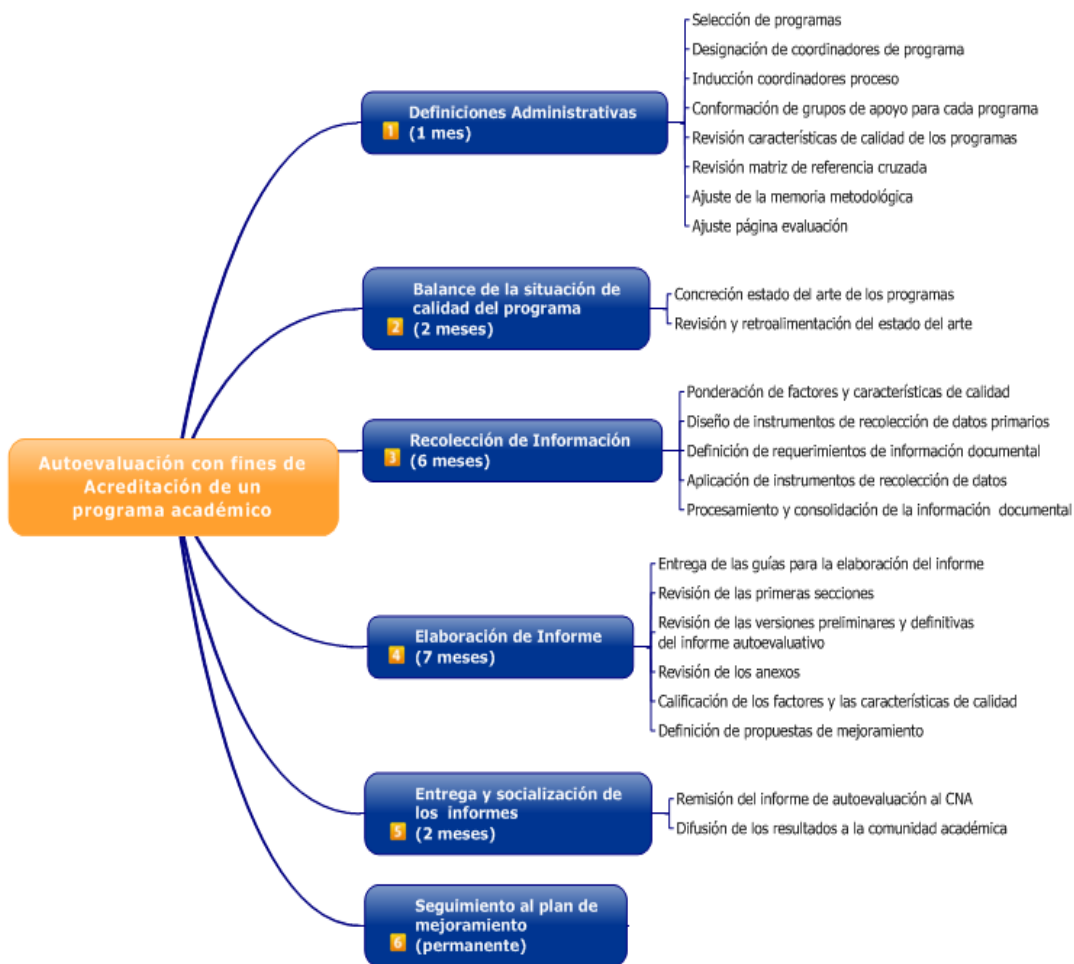


Figura 1. Proceso de Autoevaluación Institucional de programas académicos

En conjunto con el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, los equipos que lideran los procesos de Acreditación construyen los documentos que, de acuerdo con las orientaciones respecto del proceso de autoevaluación del programa, se concretan en planes de mejoramiento y en su respectivo seguimiento.

## Planeación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad

En el año 2009, el Politécnico Grancolombiano implementó la metodología Balanced Scorecard, desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan de la Universidad de Harvard.

La metodología Balanced Scorecard, es un sistema de gestión de la estrategia, que interrelaciona los elementos esenciales del sistema, sintetizando visual y gráficamente la dinámica de la Institución, por medio de relaciones causa-efecto; prioriza los elementos en los que se debe focalizar la gestión estratégica, e involucra a todos los colaboradores de la organización. Dentro del Marco teórico en el apartado 5.3, se detalla la estructura del BSC y la forma como se desarrolla en la IUPG.

En la actualidad la institución se mueve alrededor de su Mapa Estratégico; realiza sesiones de seguimiento de la estrategia, denominadas “Reuniones de Análisis Estratégico” (RAE).

Dentro de esta actividad de planeación estratégica, el compromiso del Departamento de Aseguramiento de la Calidad está expresado en varios de los objetivos que soportan el mapa estratégico; pero se puntualiza en el objetivo: **“Garantizar la calidad académica”** que busca la excelencia de los productos ofrecidos por la Institución generando un sistema integral de gestión curricular e implementando una política de autoevaluación permanente.

Para medir el cumplimiento de este objetivo, que hace relación a aspectos relativos a las funciones sustantivas de la educación, la institución cuenta con un grupo de indicadores, que busca en primera instancia comparar los resultados obtenidos históricamente y de esta forma fijar metas más retadoras, y asegurar un mejoramiento continuo en estos aspectos.

Tabla 2. Indicadores Calidad Académica

INDICADORES DE CALIDAD		PERIODO					
		20101		20102		20111	
No.	Indicador	METAS	REAL	METAS	REAL	METAS	REAL
1	Tasa de profesores de planta con título de posgrados (maestría o doctorado)	31,85%	19,51%	20,00%	21,31%	23,00%	32,00%
2	Tasa de profesores de planta con título de posgrados (especializaciones)	42,96%	31,71%	41,00%	36,07%	41,00%	34,00%
3	Relación número de horas de docencia de pregrado y profesores de planta (Presupuesto Vs Real)	100,00%	95,27%	100,00%	95,10%	100,00%	99,15%
4	Porcentaje de horas de clase dictadas por profesores de planta	33,10%	32,81%	33,33%	32,71%	33,30%	29,60%
5	Porcentaje del tiempo de docentes de planta dedicado a la docencia	50,00%	47,17%	50,00%	46,16%	50,00%	46,07%
6	Relación estudiantes de pregrado y total de profesores en tiempos completos equivalentes	78,39	73,98	75,00	72,36	72,40	70,70
7	Tasa de acreditación de programas de pregrado	50,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
8	Tasa de absorción	27,00%	20,44%	25,00%	17,14%	20,00%	16,03%
9	Tasa de deserción	7,80%	7,20%	7,70%	6,66%	7,70%	5,73%
14	Tasa de Deserción x cohorte 1er a 2do Semestre	17,00%	17,90%	17,00%	15,60%	17,00%	15,90%
10	Tasa de movilidad de estudiantes tanto nacional como internacional	1,66%	1,37%	2,00%	1,64%	2,00%	1,45%
11	Relación estudiantes y computadores ( Jornada Diurna )	10	11	10	6	8	6
12	Relación profesores de planta y computadores	1	1	1	1	1	1
13	Metros cuadrados por estudiante de pregrado	4	4	4	3	4	4

Los indicadores que se muestran en la tabla 2, reflejan como la Institución monitorea el avance en diferentes aspectos relacionados con la calidad académica, de igual forma como se han ajustado en el tiempo las metas, de acuerdo a los recursos y realidad de la misma, pero siempre pensando en la mejora de los mismos.

Por ejemplo es importante destacar el resultado del indicador que hace referencia a la tasa de profesores de planta con título de maestría y doctorado que para el período 2011-1 tenía una meta de 23% y alcanzó un 32%, este indicador se ha movido en gran medida por el apoyo que la IUPG ofrece a sus profesores a través de su plan de formación y capacitación y a la contratación de nuevos docentes con un mayor grado de preparación académica.



Por otro lado, la Institución a través del Departamento de Planeación Estratégica, hace un seguimiento de las actividades planeadas al inicio de cada año, en el Plan de Desarrollo de las facultades y departamentos de apoyo académico y a partir de este seguimiento obtiene otro de los indicadores estratégico de calidad.

Al entender la importancia que tiene en el proceso de mejoramiento continuo, la claridad del concepto y el seguimiento de los planes de mejoramiento, el Departamento de Planeación Estratégica, en un trabajo en equipo con el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, a finales del año 2010, estructuró, a través del Centro de información de la Organización “CIO”<sup>1</sup>, un espacio para incluir y actualizar permanentemente la información, de los planes de mejoramiento de cada uno de los programas académicos por facultad. Esta es una iniciativa que ha sido difícil de implementar, pues implica que las personas se involucren en la cultura del seguimiento; Una vez se tenga toda la información la IUPG, podrá establecer indicadores y metas concretas en este sentido y utilizar la información que se obtenga de esta iniciativa para incluir requerimientos dentro del proceso de elaboración del presupuesto de cada año.

---

<sup>1</sup> El CIO, es la intranet de la IUPG, un desarrolló propio basado en la plataforma Share Point y estructurado bajo la filosofía de Inteligencia de Negocios. Esta herramienta busca centralizar la información (estadísticas, documentos, etc.), que permitan la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección. Por otro lado el CIO incluye el concepto de trabajo colaborativo, elemento importante en la generación de la cultura del trabajo en equipo.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La IUPG, en el año 2009 estableció desde su Plan Estratégico, una visión que implica una mayor cobertura (más de 50,000 estudiantes en el año 2013) y un incremento en el portafolio de programas académicos en las dos metodologías, con una propuesta de valor que apuesta a la excelencia y pertinencia de los programas académicos, a la excelencia en el servicio, a la formación integral para la autonomía y la competitividad, la flexibilidad, la inclusión y el precio justo.

Para el cumplimiento de la visión en concordancia con la misión e identidad de la IUPG, es necesario contar con los mecanismos de seguimiento y control que unidos a la planeación estratégica institucional a través de los proyectos o iniciativas estratégicas, permitan el logro de los resultados que se esperan.

A pesar que la Institución tiene una ardua experiencia, existen algunas deficiencias en los procesos, que pueden estar afectando la calidad académica de los diferentes programas que ofrece.

Se requiere de un sistema de evaluación y seguimiento más ágil, más estricto, formal y sistematizado, especialmente de los procesos académicos o misionales.

Algunos de los aspectos en los que la institución debe trabajar por ejemplo son: La puntualización de las políticas de calidad, la divulgación y apropiación de los criterios inherentes a la calidad académica, la formalización en los procesos y el control y seguimiento a los mismos, la claridad sobre la importancia de los planes de mejoramiento de los programas académicos, la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos, la información necesaria para garantizar la toma de decisiones que contribuyan a la calidad académica, el modelo de evaluación docente para hacer explícito el concepto de calidad, la revisión del modelo de selección docente, el seguimiento a egresados y en el análisis del impacto del egresado en la sociedad.

El proceso de planeación de la universidad, está coordinado por el Departamento de Planeación Estratégica, área adscrita a la Vicerrectoría Académica, sin embargo es un tema que cuenta con el apoyo y compromiso de la alta dirección en cabeza del Rector y las diferentes instancias de la IUPG.

En el año 2009, se implementó el Plan de Desarrollo de la IUPG, para los años 2009 al 2013; no obstante dicho plan es revisado y ajustado al finalizar cada año en reuniones que involucran a los directivos y que posteriormente, es replicado en los planes de desarrollo de cada área como parte de la alineación estratégica que establece la metodología BSC y que actualmente funciona como el sistema de gestión de la estrategia.

En la elaboración de Plan de Desarrollo particular de cada Facultad o departamento de apoyo, se busca la participación y compromiso de los colaboradores y posteriormente, se establecen los indicadores y metas por los cuales serán evaluadas la personas y esta información es incluida en el Sistema de Evaluación del Rendimiento “SER”.

La IUPG, realiza diferentes esfuerzos aislados en pro de la calidad, que precisamente al no estar articulados no logran el impacto esperado, por esta razón y pensando en alcanzar la misión y visión, la institución requiere de un sistema de autoevaluación e implementación de mejora continua, que integre la estrategia, los procesos y las personas.



Figura 2. Alineación de la Estrategia

## 2.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué sistema de gestión de calidad debe asumir el Politécnico Grancolombiano para el cumplimiento de su misión?

¿Qué elementos debe incluir el Sistema de Gestión de la Calidad Académica del Politécnico Grancolombiano?

### 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto tiene como objetivo central proponer un Sistema Estratégico de la Gestión de la Calidad Académica, cuya característica principal sea la continua evaluación y el seguimiento de los procesos que intervienen en la calidad académica de la Institución, para conseguir la excelencia académica.

El proyecto busca que los procesos estén perfectamente alineados con el Plan Estratégico Institucional y de esta forma lograr que la estrategia y la operación vayan en la misma dirección. Actualmente a pesar del gran avance en la generación de la cultura de planeación, aún las personas perciben esta como una tarea más. El reto es lograr que todas las actividades que desarrollen los colaboradores de la IUPG apunten a la estrategia. Pero esa alineación de los procesos con la estrategia, debe incurrir previamente en la formalización de los procesos, esta formalización incluye la documentación, el establecimiento de indicadores de gestión y el compromiso de los dueños de los procesos.

El marco de referencia del Sistema es la filosofía de la Institución expresada en su Misión, Visión y Proyecto Educativo Institucional, que se evidencia en la ponderación de los factores de calidad que se han asumido para los procesos de autoevaluación de los programas académicos, acogiendo los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación CNA.

El desarrollar un Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad Académica para la IUPG, debe llevar a que la Institución avance en la construcción y consolidación de la información y la generación de unos indicadores que permitan un monitoreo y evaluación permanente y, por ende, un mejoramiento continuo que apunte a la calidad.

A pesar de ser la Acreditación un proceso voluntario por parte de las instituciones de educación superior, cada día más personas entienden el concepto y la

importancia que tiene el que la institución a la que entren a estudiar cuente con Acreditación de Alta Calidad.

De igual forma, entidades tan importantes como el ICETEX, al momento de hacer crédito a los usuarios recomiendan acceder a Instituciones de Educación Superior que cuenten con programas acreditados o que estén acreditadas institucionalmente.

Por otro lado las IES que están acreditadas, están utilizando esta condición como una ventaja competitiva, con la que promocionan sus programas académicos y de esta forma atraer a los futuros universitarios.

Por todo lo anterior cada vez es más prioritario para la IUPG, lograr la acreditación de todos los programas académicos susceptibles de serlo y la acreditación Institucional de Alta calidad.

Sin embargo el presente proyecto va más allá de una Acreditación de Alta Calidad o de la Certificación de Calidad en los procesos, lo que en realidad busca es en últimas el Mejoramiento continuo de la IUPG que permitirá su continuidad en el tiempo, aportando a la sociedad **buenos seres humano y excelentes profesionales**.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Diseñar un Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad Académica para la IUPG, que articule el direccionamiento estratégico, las políticas y los procesos para el aseguramiento de la calidad y el cumplimiento de su misión.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Indagar sobre cómo funciona la gestión de la calidad en la IUPG.
2. Recolectar conceptos relacionados con la calidad de la educación.
3. Seleccionar y analizar conceptos relacionados con la calidad de la educación.
4. Analizar conceptos relacionados con la calidad de la educación.
5. Estudiar el Modelo de Calidad establecido por el CNA e identificar la normatividad en cuanto a la calidad en las Instituciones de Educación Superior en Colombia.
6. Investigar acerca del Sistema de Gestión de Calidad (enfoque a procesos) y establecer su aplicabilidad en la educación superior.
7. Identificar el avance en el trabajo realizado por la IUPG, después de la implementación de la metodología BSC, como Sistema de Gestión de la Estrategia en el año 2009.
8. Recolectar, seleccionar y analizar la información existente de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano que permitan realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los aspectos académicos
9. Realizar un análisis comparativo de los sistemas de gestión de la calidad enfocado a los procesos (Normas ISO 9001), gestión de la estrategia (Metodología BSC) y el modelo de calidad establecido por el CNA.

10. Identificar la forma de interrelacionar el Sistema de Gestión de la Estrategia con el Modelo de Calidad propuesto por el CNA.
11. Proponer estrategias que permitan la mejora continua de la IUPG.
12. Definir los componentes que integran el SEGCA de la IUPG.



## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 ALGUNOS CONCEPTOS PARA ABORDAR LA CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR

**5.1.1 Concepto de Calidad.** Calidad como excepción es "...vista como algo de clase superior, elitista y exclusivo; la calidad equivalente a excelencia como el logro de un estándar muy alto pero alcanzable y la calidad entendida como el cumplimiento de unos estándares mínimos" (González & Espinosa, 2008, p.249).

Al ser una calidad excluyente implicaría que no todas las personas podrían acceder; esto iría en contra de la política de cobertura del gobierno nacional y en contra de la política del Politécnico Grancolombiano "educación para todos" que se reafirma en su actual visión.

Calidad como perfección o consistencia "se basa en dos premisas: "cero defectos" y "hacer las cosas bien hechas"; esto implica que no existen errores en ninguna parte del proceso, la calidad es responsabilidad de todos (calidad total)" (González & Espinosa, 2008, p.250).

Desde esta concepción se avala la importancia de los procesos como los que directamente generan que algo se haga con calidad y es desde allí que, en el caso del proyecto que se plantea, se busca el buen funcionamiento de éstos.

De acuerdo a González & Espinosa (2008), la calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito: implica que los programas o productos que ofrecen las instituciones cumplan con los requerimientos de sus usuarios o clientes. La institución debe establecer claramente su misión y debe buscar el logro de sus objetivos.

Una institución no puede ofrecer algo que no es acorde a lo establecido en su misión. La calidad también tiene relación en cumplir con lo que se ofrece.

Igualmente estos autores afirman que en la calidad como transformación la educación de calidad es la que genera cambios en los estudiantes permitiéndoles crecer; por otro lado, le permite al estudiante apropiarse del proceso de aprendizaje.

En la medida en que las cosas se hacen bien el aprendizaje (crecimiento) es mayor para el estudiante y esto se debe evidenciar en la calidad de la educación y de la formación de las cuales se apropia.

Para las normas ISO, la calidad se define como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos” (González & Espinosa, 2008, p.251).

De ahí la importancia de precisar con claridad estos requisitos que debe cumplir cada una de estas condiciones básicas como también su alcance para lograr el nivel de calidad que se ha propuesto.

**5.1.2 Educación.**La Constitución Política de Colombia, en su artículo 67, establece que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

La razón de ser de las instituciones educativas es brindar educación de calidad, en el caso de la IUPG particularmente una de las políticas institucionales es la “Educación para todos”, esto es ofrecer la oportunidad de formar y transformar la vida de más personas.

**5.1.3 Calidad en la Educación.**El Consejo Nacional de Acreditación de Colombia define la calidad en la Educación Superior como: “una síntesis de características que permiten reconocer un programa académico o a una institución y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como éstas prestan servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza”

Lo más importante es que al momento de revisar la historia de una institución se pueda demostrar que la misma ha venido mejorando en el tiempo. Es por esto que una parte importante del proyecto que se plantea es que la IUPG cuente con estadísticas e indicadores que permitan visualizar tendencias y la toma de decisiones oportunas y pertinentes.

Para el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), el concepto de calidad en la educación superior “es un término de referencia, como comparación de elementos homologables, para establecer si algo puede ser mejor o peor que otra cosa”.

La comparación entre instituciones, por ejemplo, en cuanto a programas similares es válida, sin embargo, es muy pertinente hacer comparaciones de los logros o avances internos alcanzados en el tiempo por la institución.

Según Silva, Reich y Vázquez (2003), se puede decir que la calidad en una universidad se corresponde con la satisfacción o logro de la misión y los objetivos esperados o comprometidos, en un marco de criterios o estándares compartidos y públicamente declarados.

Es decir, se tienen en cuenta los parámetros internos establecidos por la institución, como los externos que le permiten ser reconocida de alta calidad ante la sociedad.

Con el ánimo de obtener una visión más completa de lo que es la calidad en la educación superior resulta importante considerar la calidad desde tres puntos de vista: Calidad en el proceso, Calidad en el producto y Calidad en el resultado.

Según Orozco (2001), La calidad en el proceso es de total responsabilidad de las instituciones de educación y por esta razón debe velar por que se dé, ya que debe estar atado al proyecto educativo institucional y al plan de desarrollo, dado que la calidad se concibe como una estrategia. De la evaluación del proceso surgen cambios o ajustes a los currículos, al nivel de inversión en infraestructura y recursos como la

biblioteca, equipos y últimas tecnologías, y a los planes de formación y capacitación de los docentes, entre otros.

Para el presente proyecto se asume el concepto de la calidad de la educación superior desde el punto de vista del proceso.

Igualmente el autor considera que la calidad en el producto no sólo es responsabilidad de la institución; en este contexto se miden los logros alcanzados por el estudiante a través de la educación superior: dominio de las teorías, modelos, instrumentos, herramientas, capacidad investigativa, conocimiento del país, capacidad de trabajo en equipo, formación para la globalización, capacidad de adaptabilidad y con desarrollo de un pensamiento complejo. A través de la evaluación del producto la institución comprueba el alcance de su proyecto educativo y su misión.

En lo referente a la calidad como resultado, para el proyecto se tendrán en cuenta los resultados obtenidos por los estudiantes de la Institución en las pruebas de ECAES (PRO- SABER) y los datos suministrados por el Observatorio Laboral.

También el autor sostiene que en la calidad del resultado entran a jugar diferentes factores que no necesariamente están en manos de la institución, como por ejemplo, la situación del país. Hace referencia a las actividades que desarrollan las instituciones de educación superior como creadoras de conocimiento y define caminos de progreso, elemento esencial del cumplimiento de la función de país y nación.

Sin embargo, al momento de hacer una evaluación de cada uno de estos tipos de calidad, se debe empezar por la calidad en los resultados y los impactos que genera en la sociedad.

Se pueden considerar aspectos como la normatividad establecida por el Ministerio de Educación, por ejemplo el cambio en la Ley Nacional de Educación y las exigencias del medio laboral, entre otras cosas.

El Sistema Estratégico de Gestión de Calidad Académica para la IUPG, debe acoger las nuevas exigencias económicas, políticas y sociales buscando que los programas que ofrece atiendan a ellas.

### **5.1.3 Autoevaluación en las Instituciones de Educación Superior.**

La Autoevaluación es el estudio que hacen las instituciones o programas académicos a partir de los criterios, características e indicadores establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación.

La autoevaluación es propia del quehacer educativo y exige que se convierta en un proceso permanente, para la mejora continua. El proyecto que se plantea en este documento persigue ese objetivo, esto sin que necesariamente se plantee con finalidad la acreditación.

Esencialmente, la autoevaluación puede describirse como un proceso periódico de estudio o análisis de la situación y resultados de una institución como un todo o de una de sus unidades de trabajo, programas o carreras, de carácter estratégico y así prospectivo y orientado al cambio, que es organizado y conducido por la propia institución, contando con la participación apropiada de los actores pertinentes (directivos, académicos, funcionarios, estudiantes). Se lleva a cabo teniendo como referentes la misión y los objetivos declarados tanto de la institución como de la unidad de trabajo, programa o carrera y un conjunto de referentes externos (criterios o estándares) que han sido previamente establecidos. El producto físico es un informe de Autoevaluación. (Silva, Reich y Vázquez, 2003. p.25).

El proceso de autoevaluación es particular para cada institución, debido a que independientemente a que se deba acoger a los lineamientos del CNA, cada institución tiene su propia identidad (misión, visión, principios, políticas....).

“La Autoevaluación es una descripción y quizás un análisis, usualmente realizado por el personal de una organización antes de algún tipo de revisión externa o similar, de las condiciones, intenciones, procesos y resultados de una organización”. (Kells, 1997, p. 57).

En el informe de Autoevaluación se da cuenta de la filosofía y el funcionamiento de los procesos y procedimientos con los cuales se mueve una institución, así como de la cultura interna y su relación con la comunidad académica.

“La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de calidad o a un modelo de excelencia”. (ICONTEC, 2006, p. 7).

En el proceso de autoevaluación la opinión de cada uno de los miembros de la comunidad académica es igualmente importante, y debe ser de una forma honesta y respetuosa buscando el mejoramiento continuo de la Institución.

La evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Así mismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades. (ICONTEC, 2006, p. 7).

**5.1.4 Aseguramiento de la Calidad.**El Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior SACES, define Aseguramiento de la Calidad como “el conjunto de acciones desarrolladas por los diferentes actores de la educación, que busca promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de las instituciones y programas de educación superior y su impacto en la formación de los estudiantes”.

La IUPG, cuenta con un Departamento de Aseguramiento de la Calidad, que como su nombre lo indica cumple con la función de coordinar los procesos de

autoevaluación de los programas académicos, así como el proceso de diseño de programas académicos nuevos y los ajustes a los ya existentes. Este es un trabajo conjunto con las facultades y las áreas de apoyo académico y administrativo.

“Parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad”. (ICONTEC, 2006, p. 12).

**5.1.5 Formación Integral.** Según Lourdes Ruiz Lugo (s.f.), la formación integral implica una perspectiva de aprendizaje intencionada, tendiente al fortalecimiento de una personalidad responsable, ética, crítica, participativa, creativa, solidaria y con capacidad de reconocer e interactuar con su entorno para que construya su identidad cultural. Busca promover el crecimiento humano a través de un proceso que supone una visión multidimensional de la persona, y tiende a desarrollar aspectos como la inteligencia emocional, intelectual, social, material y ética-valoral.

En su Proyecto Educativo Institucional, la Universidad Javeriana entiende por Formación Integral una modalidad de educación que procura el desarrollo armónico de todas las dimensiones del individuo. Cada persona es agente de su propia formación. Esta favorece tanto el crecimiento hacia la autonomía del individuo como su ubicación en la sociedad, para que pueda asumir la herencia de las generaciones anteriores y para que sea capaz, ante los desafíos del futuro, de tomar decisiones responsables a nivel personal, religioso, científico, cultural y político.

Para la Universidad de la Sabana, la base del concepto de formación integral es la persona. La educación es un proceso personal, social y cultural mediante el cual se proporciona a cada persona los estímulos, orientaciones y medios para alcanzar actitudes, tendencias y hábitos deseables que tienen sentido si apuntan a la perfección y a la felicidad. Parte del precepto que toda persona que decida ser mejor tiene no solamente el derecho sino también la oportunidad de una educación que la reconozca y la abarque en toda su complejidad e integridad.

De acuerdo al Proyecto Educativo Institucional PEI en la IUPG, todas las unidades académicas y administrativas están en concordancia con el artículo 117 de la ley 30 de 1992, según el cual se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo; Ley que en la jurisprudencia para su constitucionalidad, reafirma en uno de sus apartes que, “El bienestar de los educandos como el de los docentes y personal que cumple funciones administrativas, es factor determinante para incrementar y estimular la convivencia pacífica, fomentar la solidaridad, el deporte y la recreación, creando así un ambiente propicio para que todos los que intervienen en el proceso educativo puedan cumplir cabalmente sus labores y los estudiantes reciban una formación en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia, en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del medio ambiente.....”

En la indagación que se realizó no se encontró una definición propia de Formación Integral para la IUPG, de acuerdo al PEI, se acoge a los lineamientos de la ley 30 de 1992.

**5.1.6 Sistema.** De acuerdo a ICONTEC (2006), “un sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

Según O’Connor y McDermott (1997), “un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes”. (p. 27).

Para el SEGCA de la IUPG, las partes corresponden a cada uno de los elementos de los subsistemas (Modelo de Calidad del CNA, Sistema de Gestión de la Calidad Norma ISO 9001 y Sistema de Gestión de la Estrategia, basado en la metodología BSC).



De igual forma los autores afirman que “el pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudia el todo para poder comprender las partes”. (p. 27).

La dinámica del pensamiento sistémico, permite que los directivos de una organización mantengan una mirada a futuro, porque tienen en cuenta el funcionamiento interno y al mismo tiempo el entorno, permite una comunicación clara y un crecimiento del conocimiento.

El pensador sistémico busca comprender a cambio de culpar, ya que sabe que las culpas traen consecuencias negativas para la organización y la gente. La comprensión de la dinámica de la organización en comparación con su visión de futuro es el objetivo del pensamiento sistémico. El aprendizaje es el objetivo principal, ya que sin aprendizaje estamos condenados a hacer lo mismo y a obtener lo mismo. (Aljure 2007 p. 2).

Según ICONTEC (2006), “un sistema de gestión de calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”.

El SEGCA para la IUPG, pretende generar una cultura de calidad en el servicio que presta y que es la razón de ser la Institución, mediante la interacción controlada de los procesos y la estrategia.

Un sistema es “... un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistema interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema”. (Dávila 2001 p. 236).

Dávila, también afirma que el concepto de sistema apunta al carácter holista totalizante de los diversos elementos interactuantes que lo constituyen, el todo es la suma de sus partes. El sistema se comporta como un todo coherente, en el cual el cambio de una de sus partes ocasiona un cambio en todas las demás, pero así mismo en el sistema en conjunto.

El SEGCA, se comportaría como un sistema abierto, porque interactúa con el entorno y al mismo tiempo se evalúa internamente.

## 5.2 SISTEMA DE ACREDITACIÓN EN COLOMBIA MODELO CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN “CNA”



Figura 3. Aspectos a tratar Modelo de calidad CNA

### 5.2.1 ¿Que es la Acreditación Alta Calidad?

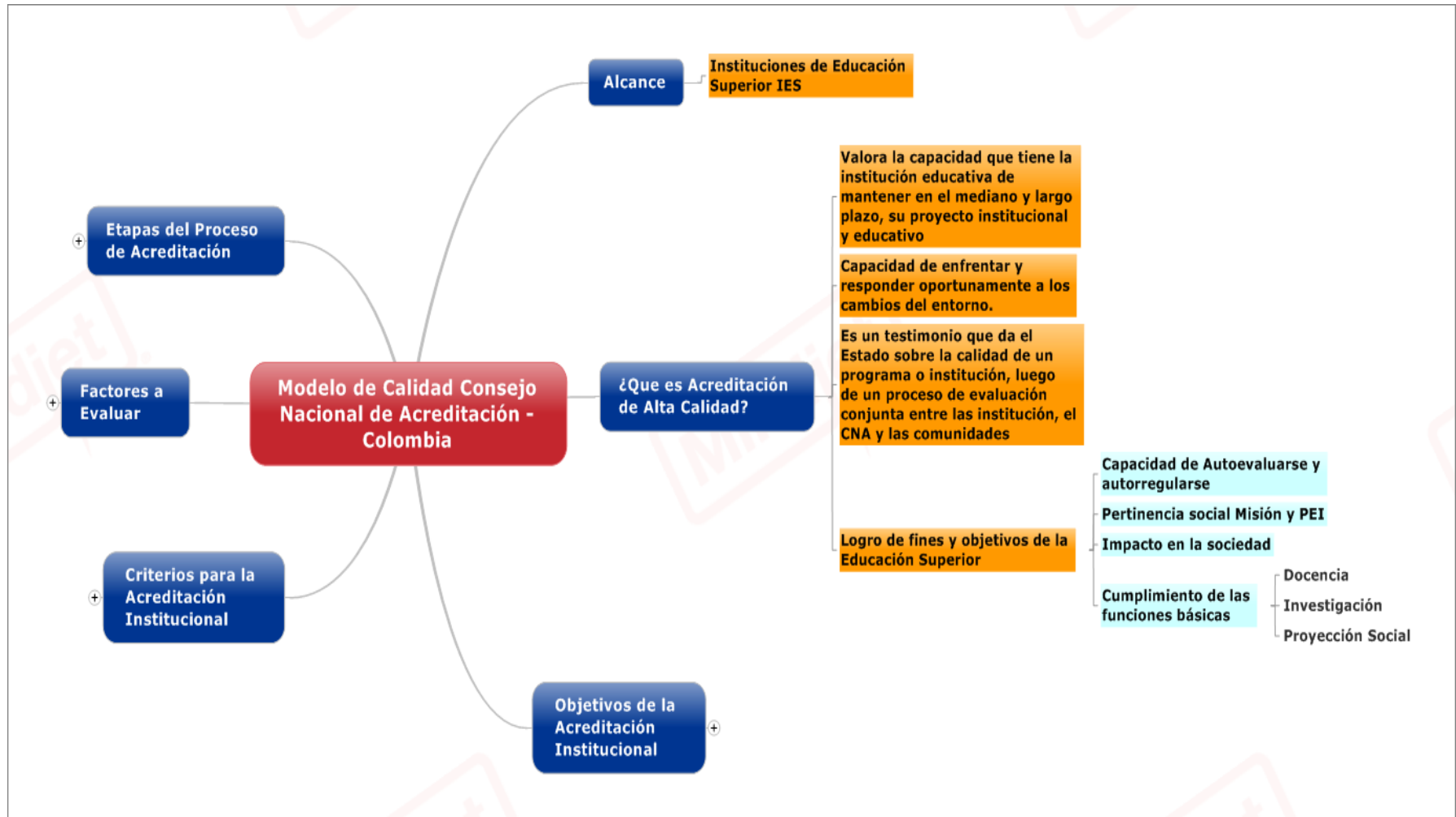


Figura 4. Definición Acreditación Institucional

## 5.2.2 Objetivos de la Acreditación Institucional

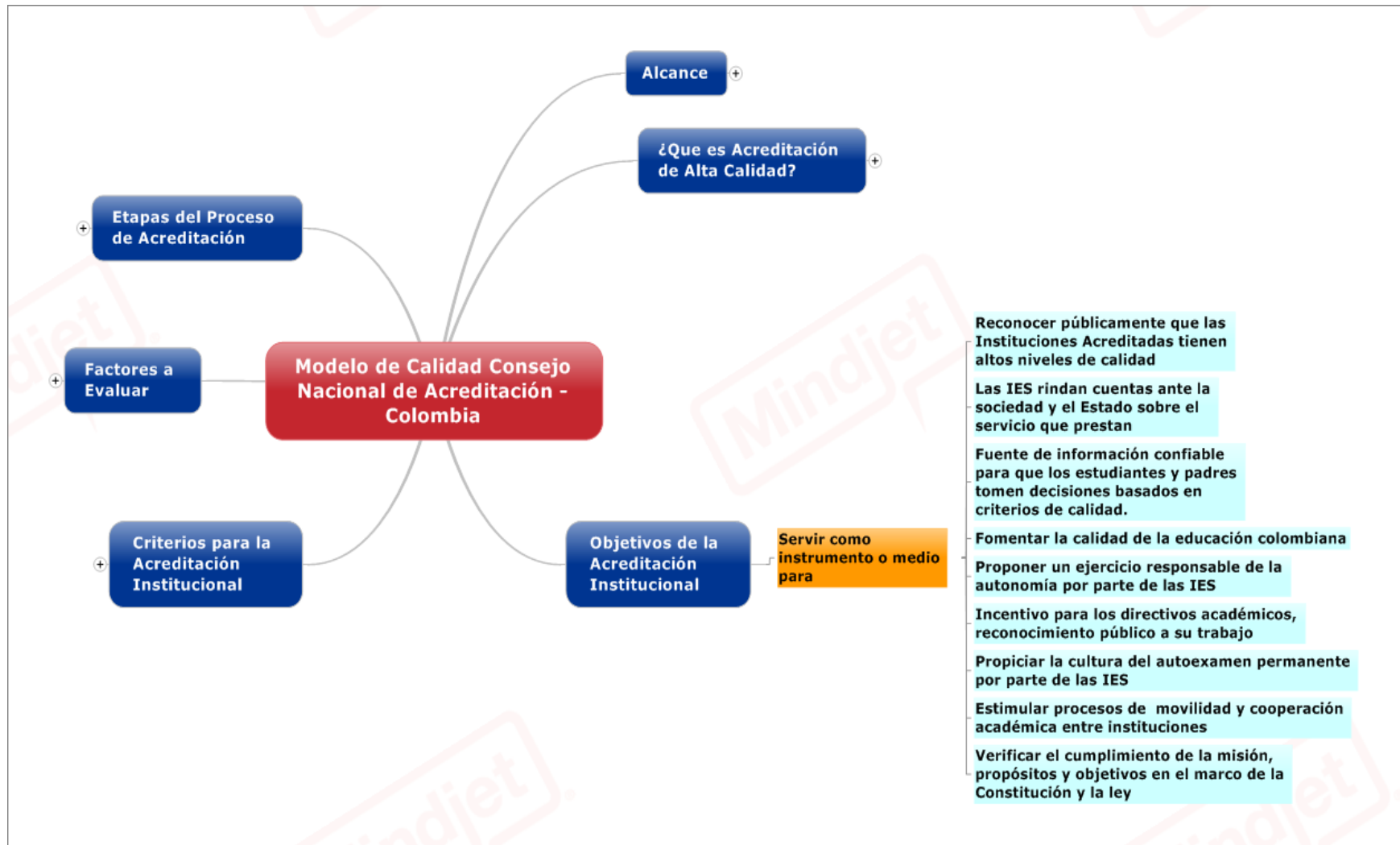


Figura 5. Objetivos Acreditación Institucional

### 5.2.3 Criterios para la Acreditación Institucional

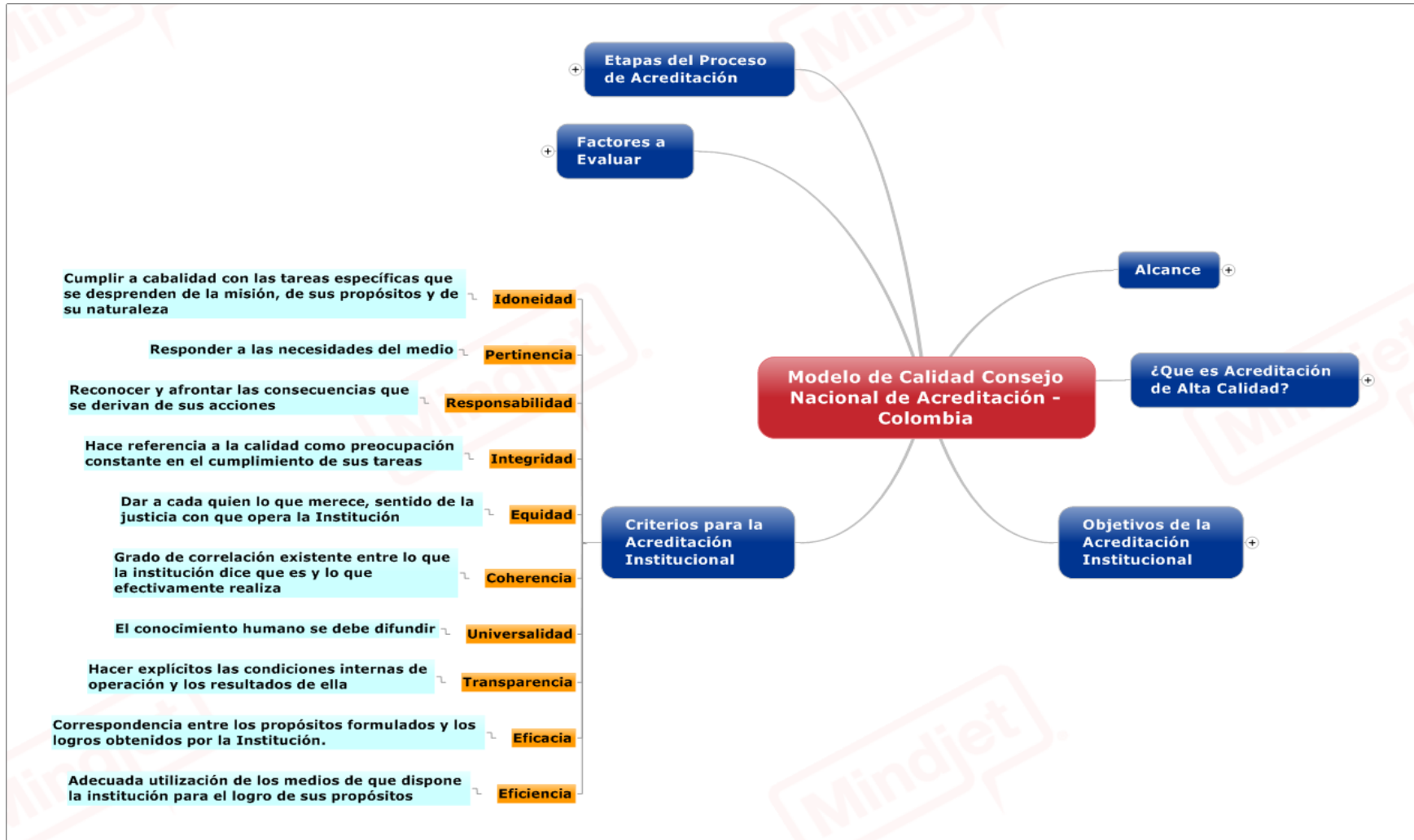


Figura 6. Criterios Acreditación Institucional

### 5.2.4 Factores a Evaluar

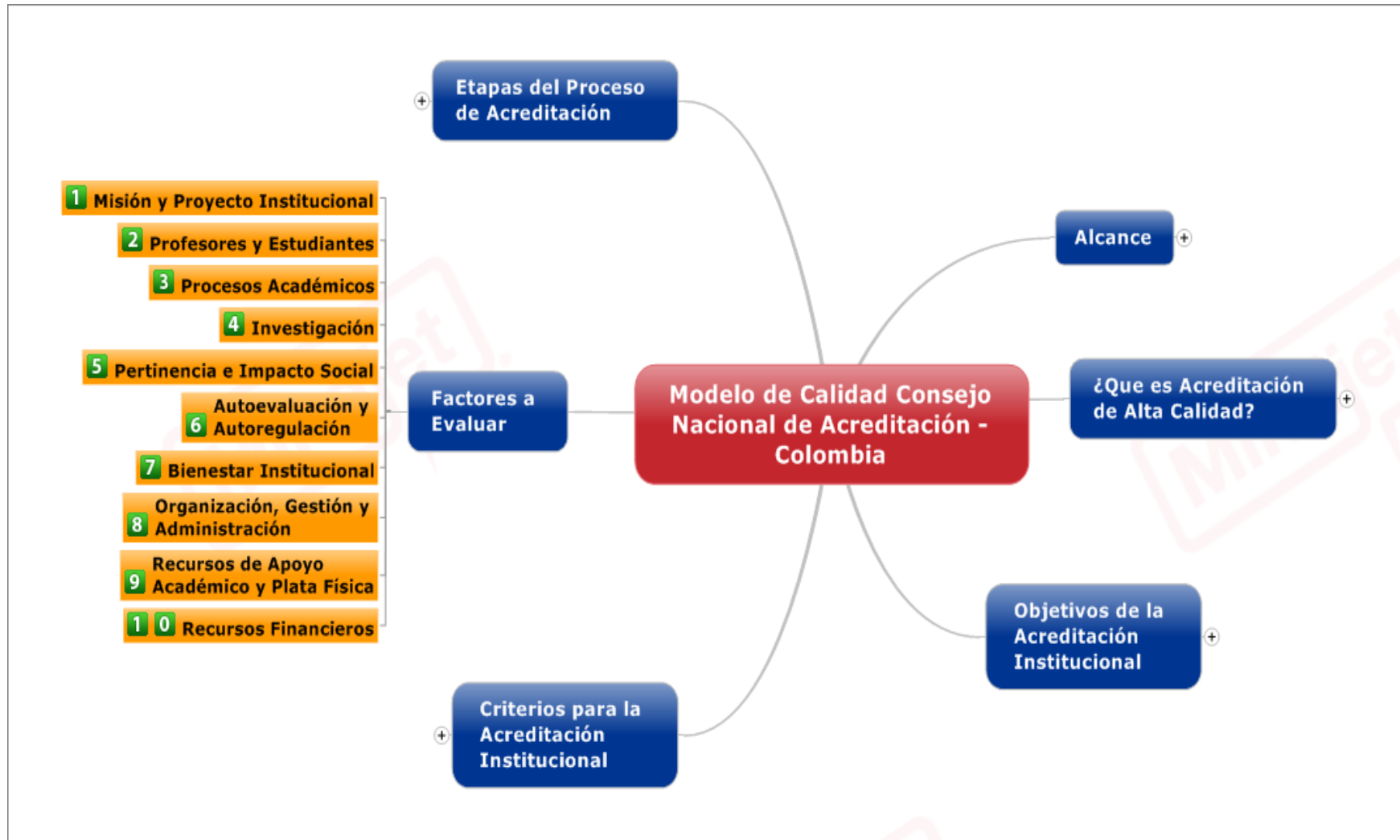


Figura 7. Factores de Evaluación Acreditación Institucional

### 5.2.5 Etapas del Proceso de Acreditación

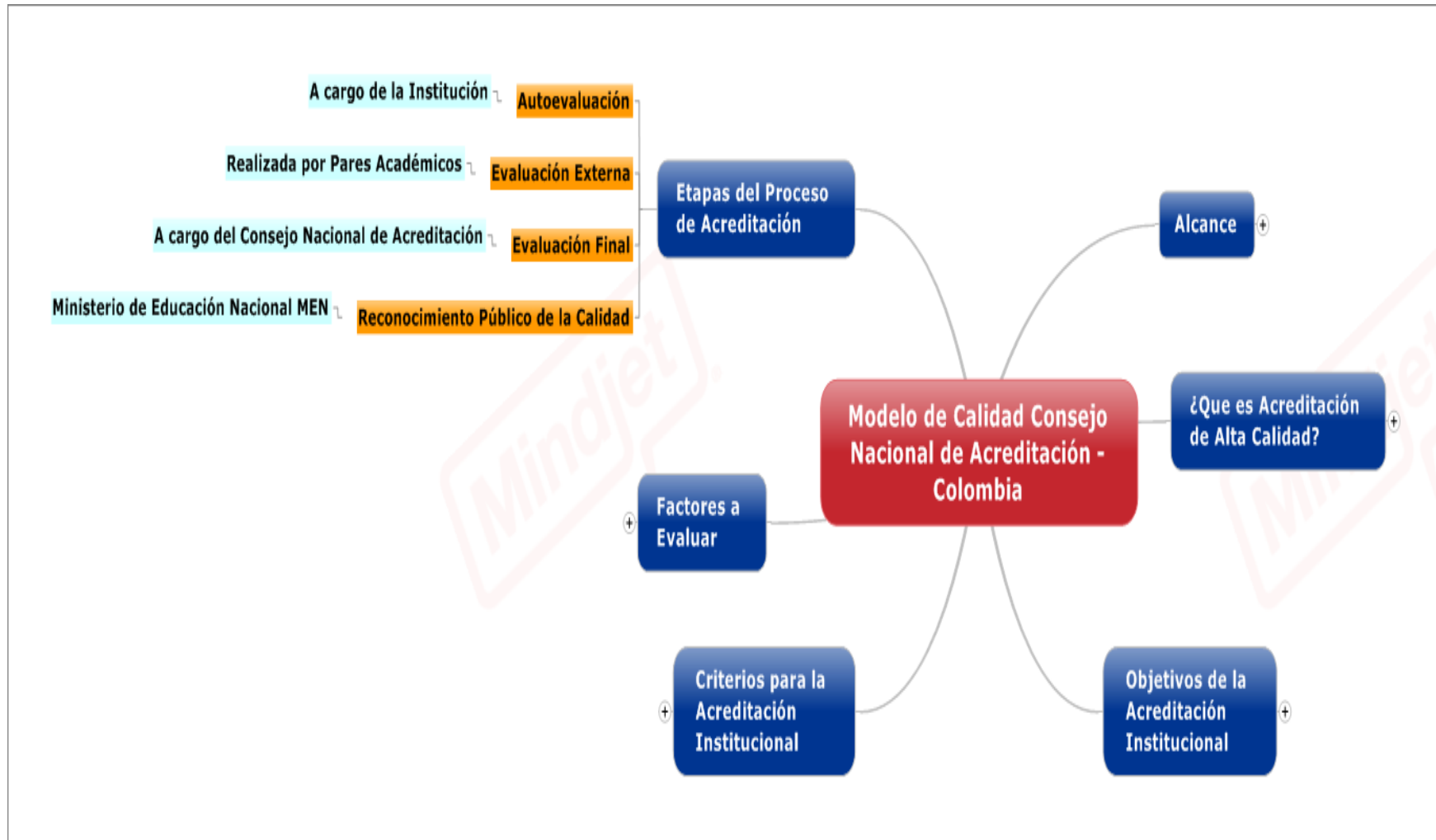


Figura 8. Etapas Proceso de Acreditación Institucional



Tabla 3. Características Asociadas a los factores de Evaluación

Factores de Evaluación de Calidad Modelo CNA	Características Asociadas
<b>Misión y Proyecto Institucional</b>	Coherencia y pertinencia de la Misión
	Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional
	Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional
<b>Profesores y Estudiantes</b>	Deberes y derechos de los estudiantes
	Admisión y permanencia de estudiantes
	Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes
	Deberes y derechos del profesorado
	Planta profesoral
	Carrera docente
	Desarrollo profesoral
	Interacción académica de los profesores
<b>Procesos Académicos</b>	Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo
	Programas de pregrado, posgrado y educación continua
<b>Investigación</b>	Formación para la investigación
	Investigación
<b>Pertinencia e Impacto Social</b>	Institución y entorno
	Egresados e institución
	Articulación de funciones
<b>Autoevaluación y Autoregulación</b>	Sistemas de autoevaluación
	Sistemas de información
	Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo
<b>Bienestar Institucional</b>	Clima Institucional
	Estructura del bienestar institucional
	Recursos para el bienestar institucional
<b>Organización Gestión y Administración</b>	Administración y gestión y funciones Institucionales
	Procesos de comunicación interna
	Capacidad de gestión
	Procesos de creación, modificación y extensiones de programas académicos
<b>Recursos de Apoyo Académico y Planta Física</b>	Recursos de apoyo académico
	Recursos físicos
<b>Recursos Financieros</b>	Recursos financieros
	Gestión financiera y presupuestal
	Presupuesto y funciones sustantivas
	Organización para el manejo financiero

Las características asociadas, permiten un mayor entendimiento de lo que involucra cada uno de los factores de evaluación tanto para la Institución, como para los pares académicos que representan al MEN.

En el caso de la IUPG, a pesar que se acogen los lineamientos establecidos por el CNA para la acreditación, es preciso dinamizar el proceso y hacerlo parte de la cultura institucional. El presente proyecto plantea interrelacionar el modelo del CNA con el Sistema de Gestión de la Estrategia, asumiendo cada uno de los factores y sus características con un enfoque de procesos que permitan contar con un Sistema de Gestión de Calidad.

### 5.3 ESTRATEGIA

Dentro SEGCA, que se plantea, la estrategia es el eje central hacia donde deben apuntar todas las acciones y procesos, por esta razón se incluyen algunos conceptos sobre esta.

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. (Johnson, Scholes & Whittington, 2010, p.2)

El ideal es seguir avanzando en la generación del pensamiento estratégico en la Institución, la estrategia debe planearse, ejecutarse y revisarse con la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria. Para la implementación del Sistema de Gestión de la Estrategia, bajo la metodología del BSC la IUPG, contó con los diferentes actores (docentes, estudiantes, personal administrativo). Si no fuera de esta forma el ejercicio no sería válido.

Una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes. (Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 1999, p. 4)

Además de contar con los aportes de la comunidad, la IUPG en su proceso de planeación estratégica hace una revisión del entorno, para estar preparados a enfrentar los retos del mismo.

## 5.4 GESTIÓN

La gestión es la utilización, el empleo, la consecución y la combinación de recursos, se afirma que gestión “es igual a management y se circunscribe a lo rutinario o cotidiano; contrapuesta a la dirección empresarial, que se relaciona con los objetivos básicos y la función de la grandes líneas de acción organizacional”. (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2002, p. 6).

La gestión es la forma como se ejecuta lo que se planea, de nada sirve planear y dejar todo en el papel, si no se llevan a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos planeados por la organización.

Igualmente los autores afirman que “La gestión debe estar siempre al servicio de la estrategia”, y diferencia “la planificación estratégica, orientada por los objetivos a largo plazo, de la planificación operativa, orientada por los objetivos a corto plazo” (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2002, p. 6).

La gestión refleja la puesta en marcha de los procesos de una organización, de forma tal que permiten cumplir la misión de la misma.

La gestión debe incluir un conjunto de dimensiones, que involucran una estrategia y unos medios para alcanzar los objetivos de la empresa. La gestión se entiende de una manera integral como un sistema. (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2002, p. 8).

El SEGCA, busca cubrir la debilidad que tiene la IUPG por la falta de la formalización de los procesos, que a su vez deben estar perfectamente alineados con la estrategia, de esta forma tanto el día a día como la estrategia están encaminados al logro de los objetivos de la institución.

### **5.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA: SISTEMA DE GESTIÓN DE SEIS ETAPAS PARA INTEGRAR LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA EJECUCIÓN OPERACIONAL (BALANCED SCORECARD)**

Se incluye dentro del documento, el concepto de Sistema de Gestión de la Estrategia basado en la metodología del Balanced Scorecard, porque es el sistema de gestión de la estrategia con el que cuenta la IUPG desde el año 2009 y el cual se incluirá dentro del SEGCA que se propone.

El Balanced Scorecard fue creado en 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Rober Kaplan y David Norton y, desde entonces, ha sido aplicado con éxito alrededor del mundo, en organizaciones tanto del sector privado como del sector público.

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión que le permite a las organizaciones traducir su estrategia en objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas. Los objetivos estratégicos identificados se clasifican en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto.

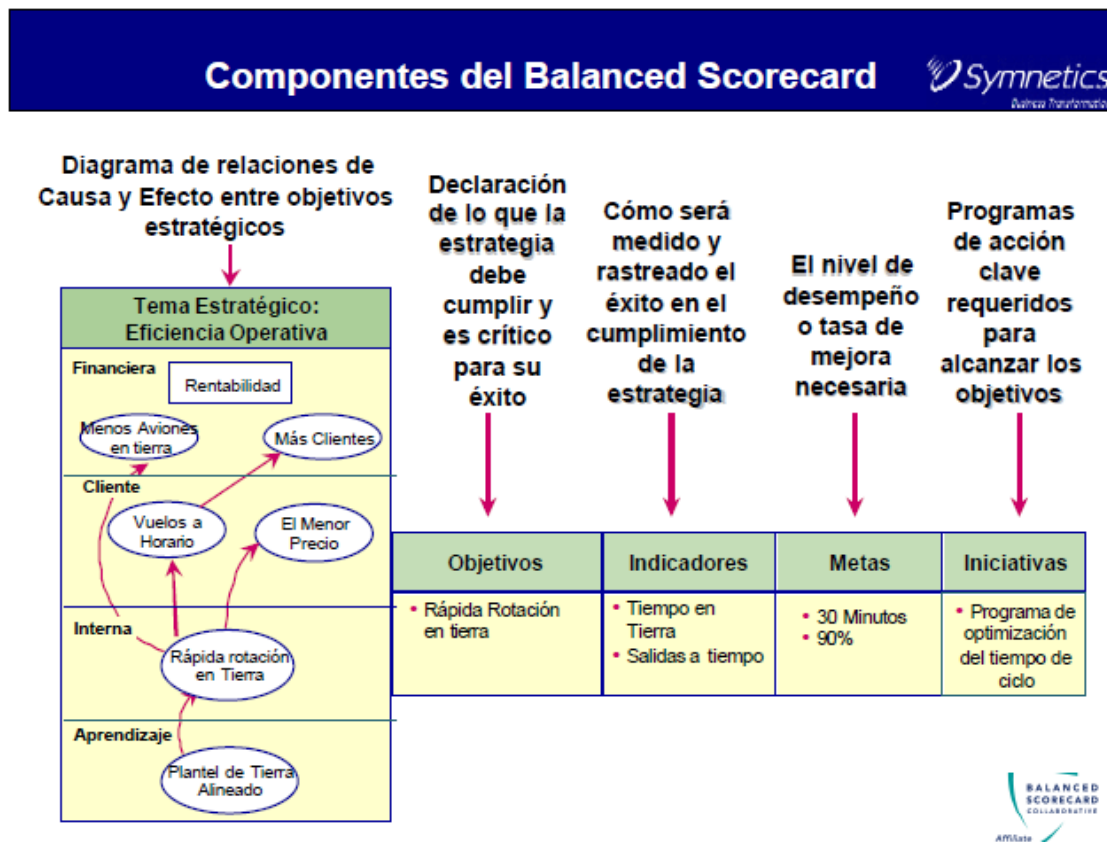


Figura 9. Componentes Balanced Scorecard

A través de los mapas estratégicos y el Balanced Scorecard (tablero de control), se logra romper la brecha que existe entre la filosofía de las instituciones, es decir la misión, visión y la estrategia que normalmente se queda en el equipo directivo y la comprensión y ejecución de la estrategia por parte de los empleados de mandos medios y de primera línea; esto se logra a través de la gestión de las iniciativas, el mejoramiento de los procesos y las acciones diarias de los empleados.



Figura 10. Traduciendo la Misión Empresarial en Resultados Deseados

A partir de la implementación de la metodología del Balanced Scorecard en la IUPG, se han realizado 13 Reuniones de Análisis Estratégico (RAE). Las RAE son reuniones de gestión donde se analiza, discute y se toman decisiones sobre la estrategia de la institución.

Los autores Norton y Kaplan en el año 2008, en su libro “The Execution Premium”, buscando integrar la planeación y la ejecución proponen un sistema de gestión de seis etapas que agrega al Balanced Scorecard los cinco principios y prácticas de las organizaciones focalizadas en la estrategia que permite integrar la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa.

## The Execution Premium: Innovación en la Gestión de la Estrategia



Figura 11. “The Execution Premium”: Innovación en la Gestión de la Estrategia

Este sistema de gestión de la estrategia a través de sus seis etapas, hace posible que la estrategia no se quede en el papel, es decir permite que se haga un correcto seguimiento de la ejecución de la estrategia.

Al involucrar desde la alta dirección hasta los mandos medios y alineación de todas las personas de la Institución, estableciendo compromisos claros, que se asumen como la forma en que cada funcionario aporta o contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

La perfecta interrelación de la planeación y los procesos, hace de este un verdadero Sistema de Gestión de la Estrategia.



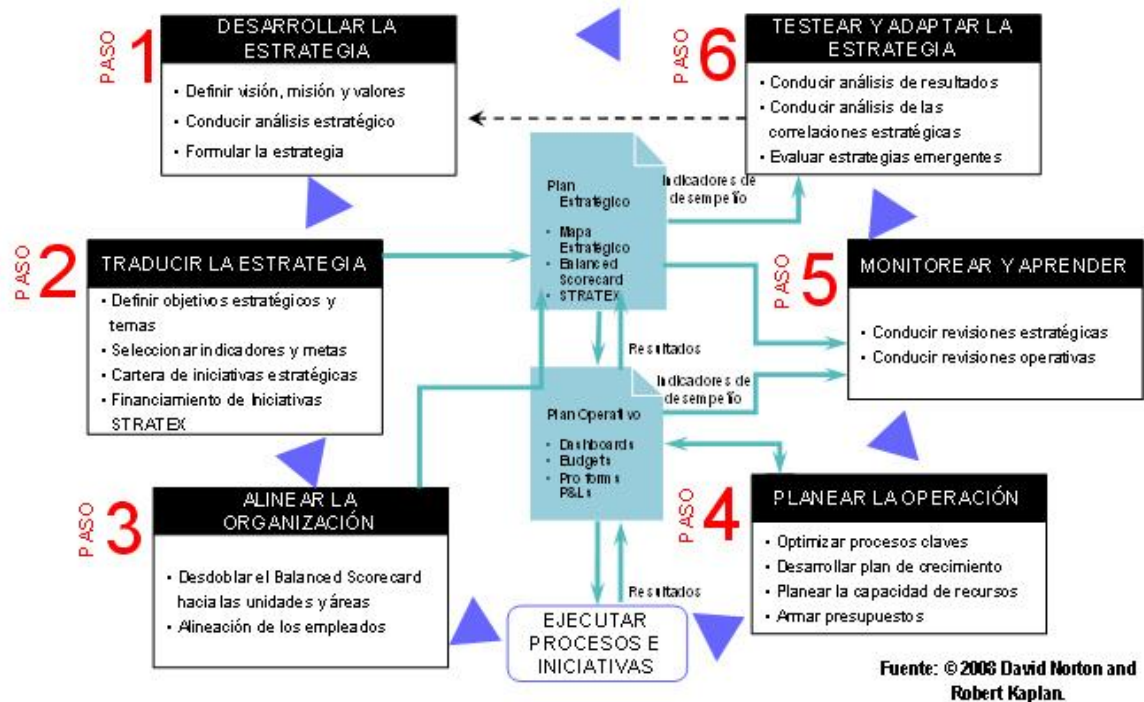


Figura 12. Sistema de Gestión de la Estrategia “The Execution Premium”

La IUPG, cuenta con un mapa estratégico que concentra quince objetivos estratégicos, a través de cuatro perspectivas, la medición se hace a través de 48 indicadores estratégicos y para movilizar la estrategia, es decir para el logro de los objetivos se cuenta actualmente con 23 iniciativas o proyectos estratégicos.

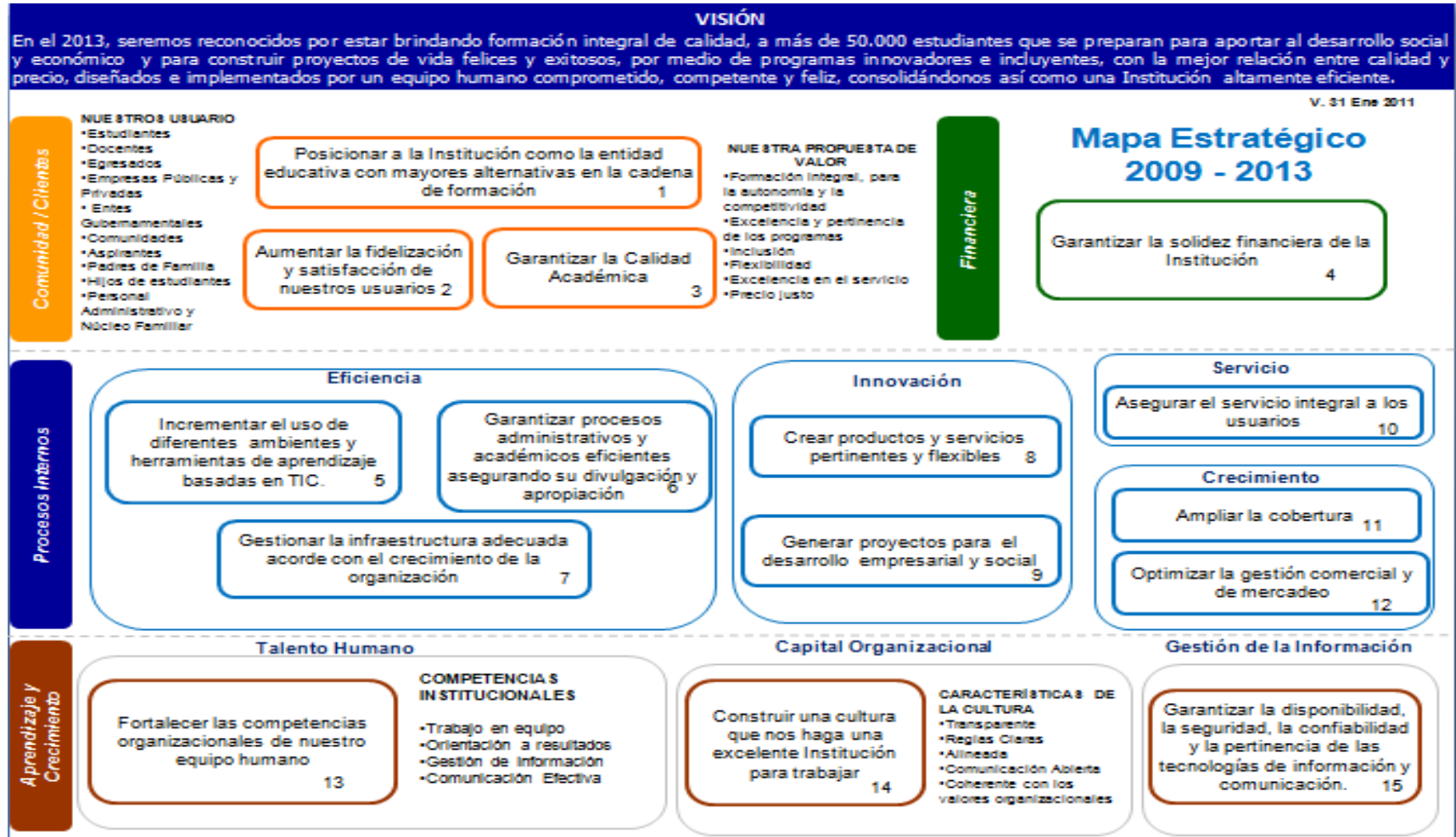


Figura 13. Mapa Estratégico Institucional 2009 – 2013 IUPG

El Mapa Estratégico institucional contempla 4 perspectivas de acuerdo a la metodología BSC: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Comunidad / Clientes y Financiera.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es la base fundamental para el logro de la estrategia y contempla los objetivos vinculados al Talento Humano, el capital organizacional y la gestión de información; es decir **las personas y el desarrollo de las mismas**.

Desde la experiencia vivida se ha logrado a lo largo de estos dos años generar una cultura estratégica, y la estrategia ha avanzado, sin embargo aún las personas perciben la planeación como una tarea más. Esto obedece a la falta de alineación de los procesos con la estrategia; es decir es necesario hacer que todo lo que se hace en el día a día también este enfocado o encaminado a aportar al logro de la estrategia.

De igual forma a pesar de llevar un seguimiento de las iniciativas estratégicas y de lograr que algunas de estas iniciadas en el año 2009, ya se terminaran y hoy en día hagan parte de la operación normal de la institución; requerimos un sistema más estricto de seguimiento que cuente adicionalmente con el compromiso de cada líder de iniciativa y de las personas involucradas que participan en la misma.

Se realiza una revisión de la estrategia al final de cada año y también se ha realizado alineación de las áreas académicas, esto quiere decir que cada una de las facultades, y departamentos de apoyo académico cuentan con su propio plan de desarrollo que apunta a los objetivos estratégicos institucionales y que detalla los objetivos específicos de las áreas, los planes de acción para lograr esos objetivos, las personas responsables y las fechas de inicio y terminación de los planes de acción.

Los planes de desarrollo de cada área llevan también a la medición del avance de los objetivos a través de unos indicadores (iniciativas y operación), y que alimentan el sistema de evaluación de desempeño “Sistema de Evaluación del Rendimiento - SER”.

En la siguiente tabla se presenta un listado de las iniciativas o proyectos estratégicos institucionales:

Tabla 4. Iniciativas Estratégicas

No. Iniciativa	Nombre Iniciativa	Descripción Iniciativas
1	Plan de Desarrollo Académico	Definir e implementar el plan de desarrollo académico del Politécnico que propenda por su calidad académica.
2	Expansión del Campus Universitario y Sistema Integral de Transporte	Responder a las necesidades de infraestructura física de la creciente comunidad académica buscando opciones de sedes adicionales. Buscar soluciones al problema de movilidad y parqueo generado por el funcionamiento de los estudiantes y el personal universitario.
3	Plan de Mejoramiento de Procesos y Procedimientos	Atender los procesos críticos a través de la cadena de valor de la organización que permitirán ajustar los procesos de mayor impacto actuales y los que se prevén al ampliar la cobertura.
4	POLITIC	Desarrollar un plan de tecnología educativa
5	Centro de Consultoría Interdisciplinario	Articular los centros de consultoría en forma interdisciplinar que permita ofrecer al estudiante una vivencia real del ambiente laboral en el que se va a desempeñar; ofrecer soluciones a las problemáticas o necesidades de la empresa y los gremios; y diseñar y desarrollar soluciones o productos de acuerdo con las necesidades de la empresa.
6	Plan de Acercamiento del Estudiante Virtual	Involucrar al estudiante virtual en los programas de bienestar, por medio de la creación de actividades diseñadas especialmente para ellos a las que puedan tener acceso.
7	Sistema de Información Organizacional (Power Campus)	Diagnosticar y evaluar los sistemas actuales para definir su mejoramiento o la eventual posibilidad de un nuevo sistema que cumpla con los requerimientos organizacionales académicos, de servicios y procesos.
8	Consolidación del Know How de la Institución	Diseñar el sistema de gestión del conocimiento académico. Crear el mecanismo para recopilar las experiencias institucionales.
9	Construcción de Cultura y Mejoramiento del Clima Organizacional	Construir y desarrollar una cultura organizacional transparente, coherente, alineada, comunicada y apropiada.
10	Infraestructura de TIC	Modernización del centro de datos institucional y la plataforma de redes para garantizar una alta disponibilidad de los servicios telemáticos, almacenamiento corporativo y mecanismos de contingencia.
11	Modelo de Servicios Tecnológicos	Brindar un punto único de contacto donde se reporten todas las eventualidades y requerimientos tecnológicos que surjan de los procesos de la Institución, y proveer una atención de primera línea de auto-gestión para la solución de problemas más frecuentes.
12	Modelo de Abastecimiento Estratégico	Analizar, diseñar e implementar un modelo Estratégico de Compras y Contratación que agregue valor a la Institución
13	BCP - Plan de Continuidad del Negocio	Asegurar que la organización cuente con un plan que garantice la operación continuada con afectación mínima a para los estudiantes
14	Plan de Apropiación de la Filosofía Institucional	Lograr que los diferentes miembros de la comunidad, comprendan, se apropien y vivan la filosofía institucional.
15	Implementación del Modelo de Gestión de Competencias	Diseñar e implementar un Modelo de Gestión por competencias que permita evaluar e identificar las competencias que se requieren para los diferentes niveles de la organización (Estratégico, Táctico, Operativo y Docentes) y alinear las competencias individuales a través de un plan de desarrollo que acerque a los diferentes ocupantes de los cargos con las competencias deseadas.
16	Proyecto Servicio al Cliente - Fase I	Centralizar el suministro de información administrativo-académica a través de medios físicos, electrónicos, telefónicos y personalizados, de manera permanente, suficiente, pertinente y oportuna para la prestación del servicio requerido, garantizando el mismo nivel de excelencia en el servicio independiente del medio que escoja el estudiantes para ser atendido.
17	Migración de la Plataforma Moodle a EPIC	Migrar los programas académicos nuevos y antiguos a la plataforma EPIC
18	Proyecto CRM	Implementar la solución de CRM Dynamics para Mercadeo, Ventas y Servicio
19	Sistema de Información para la Creación de Nuevos Programas Académicos	Contar con la información que permita fundamentar la toma de decisiones en cuanto a la creación de nuevos programas académicos
20	Repositorio Virtual	Implementar el repositorio virtual institucional de material creado y licenciado por la institución.
21	Reestructuración del CIO	Diseñar e implementar el nuevo centro de información de la organización
22	Reconocimiento como Universidad	Presentar las condiciones de calidad al MEN, necesarias para ser reconocidos como Universidad
23	Acreditación Programas Académicos	Desarrollar los procesos de autoevaluación con fines de acreditación para los programas de Contaduría Pública, Ingeniería Industrial, Negocios Internacionales, Administración de Empresas y Comunicación Social

El Sistema de Gestión de la Estrategia de seis etapas, bajo la metodología del BSC, ha sido implementado con éxito en organizaciones de todo tipo a nivel mundial, dentro estos casos vale la pena mencionar los siguientes:

En Colombia, ICETEX, La Federación Nacional de Cafeteros, MAPFRE Seguros, la Fuerza Aérea Colombiana y CAFAM,

En Ecuador, La Fundación Colegio Americano de Quito

En Brasil, HSBC y Unimed

En Norte América, Mobil, RICOH, AT&T Canadá

Para perfeccionar y fortalecer el Sistema de Gestión de la Estrategia de la IUPG, es necesario:

1. La formalización de los procesos.
2. La alineación de los procesos con la estrategia.
3. La alineación estratégica de las áreas de apoyo administrativo.
4. Una relación más estrecha entre la estrategia y la elaboración de presupuesto; este proceso actualmente se hace pero no se discrimina perfectamente el presupuesto de la estrategia (STRATEX) del presupuesto para la operación normal de la institución (OPEX).
5. De igual forma es necesaria la implementación de reuniones de revisión de la operación.

## 5.6 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9001: 2008

Se menciona el concepto del Sistema de Gestión de Calidad Norma ISO 9001, porque es de vital importancia incluir en el SEGCA para la IUPG la formalización, el mejoramiento de los procesos y la alineación de los mismos con la estrategia institucional.

La Norma Internacional ISO 9001, tiene como base el enfoque basado en procesos. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "**enfoque basado en procesos**". (Norma Internacional ISO 9001, p. 6)

Dentro de los indicadores estratégicos de la Institución, se realiza anualmente las mediciones de clima laboral y de satisfacción tanto de los estudiantes, como de los docentes y egresados; dentro de los resultados obtenidos en la última medición se identificó una problemática en los procesos internos. Por otro lado, para lograr los objetivos planteados en el plan estratégico institucional es necesario que los procesos estén alineados, es decir, que contribuyan al logro de estrategia, actualmente las personas perciben la estrategia como una tarea más, esto sucede porque no está claro que tanto el día a día como la estrategia deben ir de la mano.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (Norma Internacional ISO 9001, p. 6).

La formalización permite que los procesos no dependan de una sola persona que mantiene los conocimientos en su cabeza, por el contrario favorece el trabajo en equipo porque se identifica la interrelación entre los procesos. El Sistema de Gestión de Calidad busca permanentemente la satisfacción de los usuarios internos y externos del servicio que se presta en el caso de la IUPG, la educación.

Dentro del proyecto no necesariamente se tiene como meta la certificación de calidad, pero si se requiere del mejoramiento de los procesos como parte importante del SEGCA.

El enfoque basado en procesos recomienda aplicar a todos los procesos la metodología del PHVA (Ciclo Deming)



Figura 14. Ciclo Deming



1. Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
2. Hacer: implementar los procesos.
3. Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
4. Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

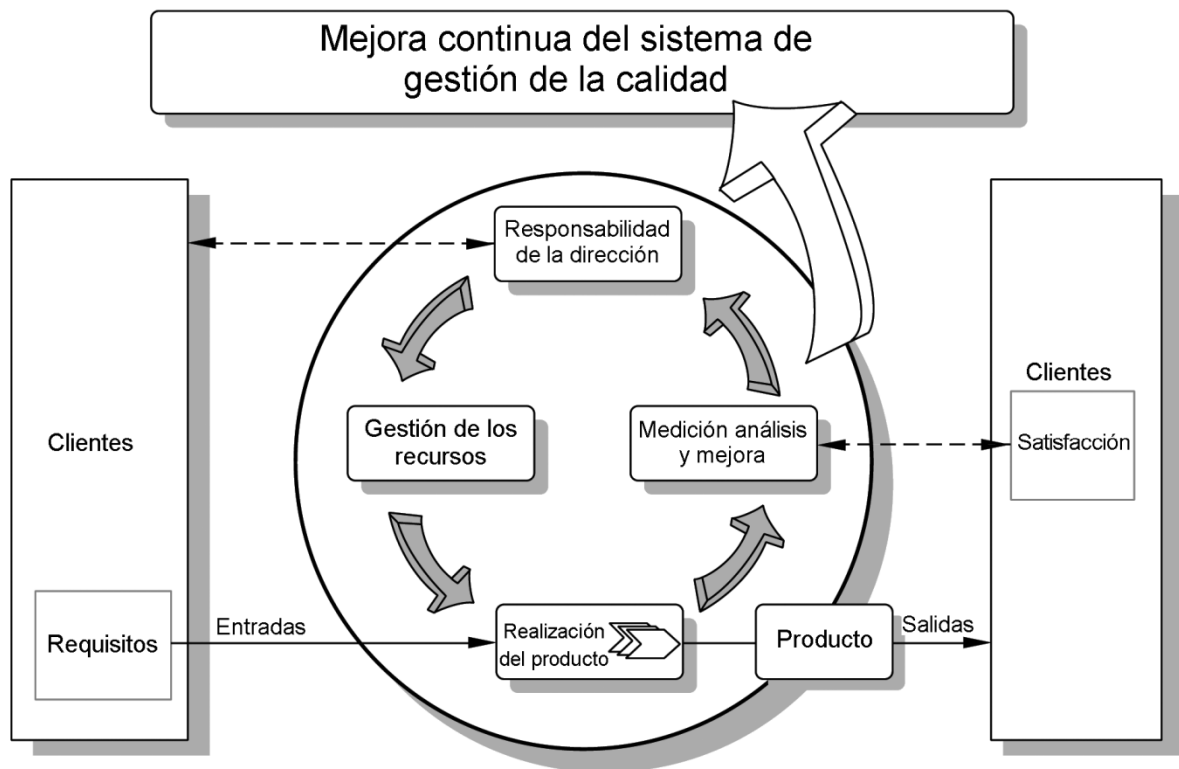


Figura 15. Sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad comprenden las siguientes etapas:

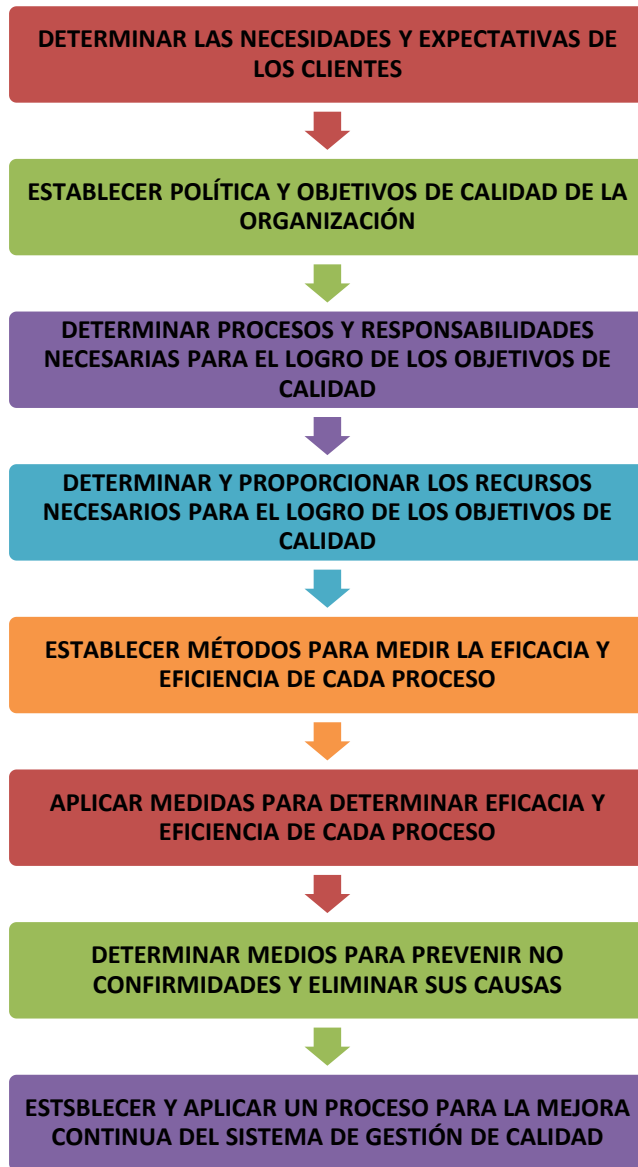


Figura 16. Etapas para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad

Este enfoque genera confianza en la capacidad de los procesos y en la calidad de los productos o servicios y proporciona una base para la mejora continua, que se traduce en un aumento de la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y por ende en el éxito de la organización. (ICONTEC, 2006, p.2).

## 5.7 MARCO LEGAL

El marco legal para la educación superior en Colombia está definido, regulado y reglamentado por las siguientes leyes:

### **Constitución Política de Colombia de 1991**

1. Establece que la educación superior es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, y consagra las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.
2. Garantiza la autonomía universitaria.
3. Ordena al Estado fortalecer la investigación científica en las universidades.
4. Obliga a las universidades a facilitar mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas para la educación.

### **Ley 30 de 1992**

1. Precisa como principio orientador de la acción del Estado, el interés de propiciar el fomento de la calidad del servicio educativo.
2. Define la autonomía de las instituciones según su naturaleza y campos de acción.
3. Reafirma la necesidad de que el Estado fomente, inspeccione y vigile la educación, con el fin de garantizar a la sociedad que dicho servicio se presta en la cantidad y calidad necesarias.
4. Define la naturaleza jurídica de las universidades estatales y les otorga un régimen especial.
5. Ordena la organización de las instituciones del Estado como un sistema.
6. Precisa la normatividad aplicable a las instituciones de educación superior privadas.
7. Crea el Sistema Nacional de Acreditación para garantizar que las instituciones que voluntariamente hacen parte de él cumplen los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.

8. Instituye el Consejo Nacional de Educación Superior como organismo de planificación y coordinación de la educación superior.

#### **Decreto 2904 de 1994**

Define la acreditación, indica quiénes forman parte del Sistema nacional de Acreditación y señala las etapas y los agentes del proceso de acreditación.

#### **Acuerdo 04 de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior**

Expide el reglamento que determina las funciones e integración del Consejo Nacional de Acreditación.

#### **Acuerdo 01 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior**

Subroga el acuerdo 04 de 1995 y complementa la reglamentación del Consejo Nacional de acreditación.

#### **Acuerdo 06 de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior**

1. Fija las políticas que deben seguirse en materia de acreditación.
2. Enuncia los fundamentos del proceso de acreditación
3. Se enumeran características de los procesos de autoevaluación y de acreditación
4. Se precisa quiénes son los agentes de la acreditación y se detallan las etapas del proceso de acreditación
5. Se reitera el papel del Consejo Nacional de Acreditación
6. Se hace explícito que la acreditación es un proceso diferente al de inspección y vigilancia que debe ejercer el Estado.

#### **Ley 1188 del 2008**

Regula el registro calificado de programas académicos de educación superior. Establece las condiciones de calidad que las instituciones deben cumplir para obtener el registro calificado de los programas que no estén acreditados.

**Decreto 1295 del 2010**

Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior.

## 6. METODOLOGÍA

El presente proyecto surge de la necesidad de analizar una situación particular y plantear una propuesta, que se pondrá a disposición de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano para su implementación.

En este sentido, para la identificación del problema es necesario hacer un diagnóstico de la situación actual, con tal propósito se desarrollará un trabajo de tipo descriptivo y de análisis documental.

Se desarrollará un análisis FODA, partiendo de información recopilada durante el proceso de revisión de la estrategia de la IUPG en el mes de noviembre del año 2010 y que permitió ajustar el Plan Estratégico Institucional para los años 2009 al 2013.

Después de identificar y realizar el diagnóstico y con el fin de alcanzar el objetivo propuesto para el proyecto, se elaborará una propuesta de Sistema Estratégico de Gestión de Calidad Académica para el Politécnico Grancolombiano.

Dentro de las actividades a desarrollar para realizar este sistema están:

Matriz de cruce de los objetivos estratégicos consignados en el Mapa Estratégico Institucional 2009 – 2013 con los 10 factores de evaluación de la calidad institucional, establecidos por el Modelo del CNA.

Matriz de cruce de los procesos del Politécnico Grancolombiano, consignados en el Mapa de Procesos con los 10 factores de evaluación de la calidad institucional, establecidos por el Modelo del CNA.

Matriz de cruce de los objetivos estratégicos consignados en el Mapa Estratégico Institucional 2009 – 2013 con los procesos del Politécnico Grancolombiano, consignados en el Mapa de Procesos.

Cuadro Comparativo con las principales similitudes y diferencias entre el Modelo de calidad del CNA, el Sistema de gestión de Calidad ISO 9001 y el Sistema de Gestión de la Estrategia Balanced Scorecard BSC, con el fin de establecer un sistema específico para el Politécnico Grancolombiano basado en estos tres sistemas.

Como un elemento adicional se realizó una encuesta para identificar criterios y percepción de calidad que tienen los estudiantes sobre la Institución.

Una vez analizada toda la información se procederá a plantear la propuesta del Sistema Estratégico de Gestión de Calidad para el Politécnico Grancolombiano.

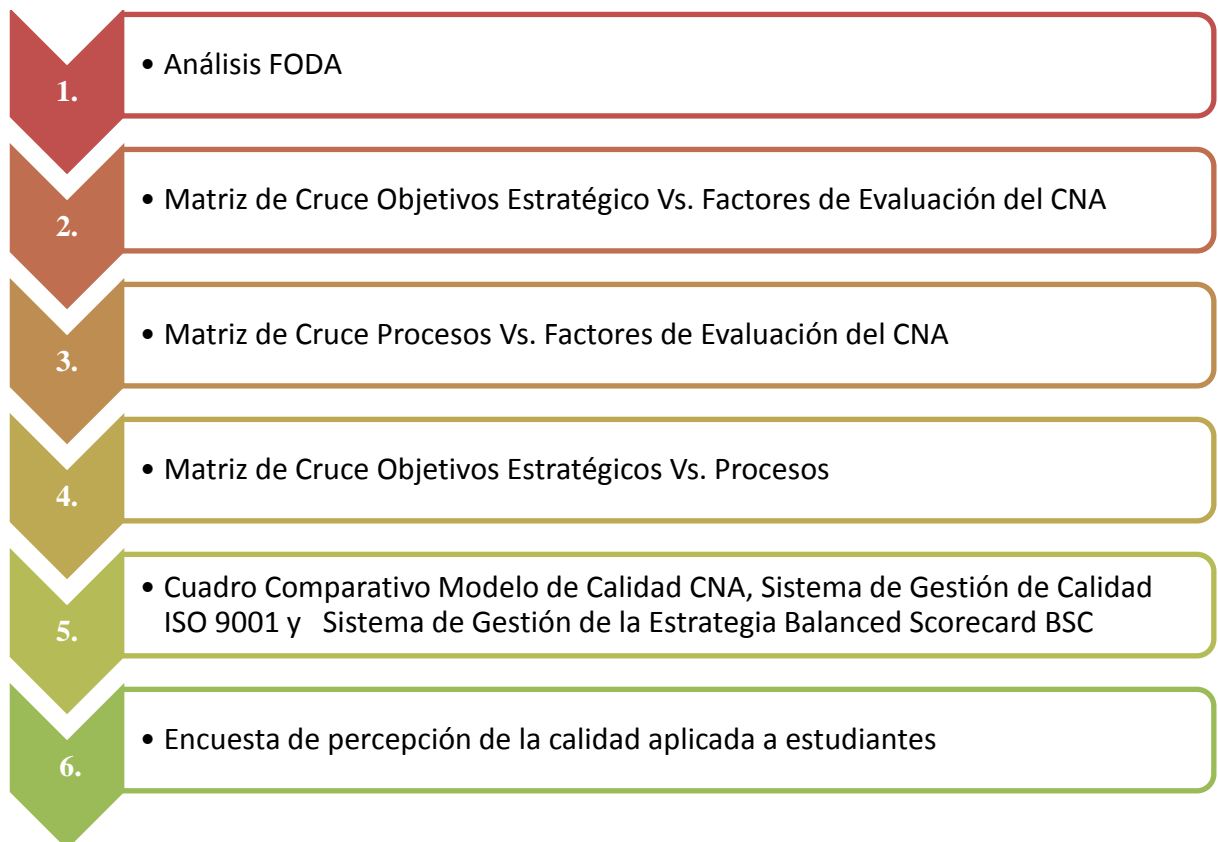


Figura 17. Metodología Propuesta



Los criterios utilizados para determinar las actividades a desarrollar en la metodología propuesta son:

1. La importancia de la información recolectada durante el proceso de planeación estratégica de la IUPG y la idoneidad, calidad y confiabilidad del trabajo realizado con los asesores con los que ha contado la Institución y la participación de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes y personal administrativo y académico).
2. La validez y pertinencia que tienen la elaboración de matrices de cruce que permiten identificar similitudes y diferencias entre los sistemas de gestión de calidad y de la estrategia y el modelo de calidad del CNA.
3. Explorar la percepción sobre lo que los estudiantes de pregrado consideran que es la calidad.

## 7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 7.1 ANÁLISIS FODA

A partir de la información levantada durante el proceso de revisión de la estrategia que se realizó en el mes de noviembre del año 2010, se tomaron para este documento únicamente los aspectos académicos y de servicios académicos y se identificaron internamente Debilidades y Fortalezas y revisando el entorno se identificaron las Oportunidades y Amenazas.

Tabla 5. Análisis FODA

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se evidencia en un documento la Política de Calidad Académica.</li> <li>▪ No hay una política institucional para Proyección Social.</li> <li>▪ Carencia de política de elaboración de documentos institucionales.</li> <li>▪ Desactualización de reglamentos y documentos institucionales.</li> <li>▪ Carencia de docentes de planta exclusivos para la modalidad virtual.</li> <li>▪ Un alto porcentaje de docentes no dominan un segundo idioma.</li> <li>▪ Proceso institucional de evaluación docente no riguroso.</li> <li>▪ No existe movilidad docente.</li> <li>▪ Bienestar Universitario no se ha permeado a docentes y administrativos.</li> <li>▪ Carencia de Bienestar Estudiantil en modalidad virtual.</li> <li>▪ Falta claridad en algunos procesos institucionales, falta documentación de procesos y los que están documentados no tienen coherencia con lo que se ejecuta.</li> <li>▪ Carencia de procedimientos de servicio al cliente, no hay lineamientos claros para que la atención sea pertinente y efectiva.</li> <li>▪ Deficiencias en la atención telefónica al usuario.</li> <li>▪ Congestión en el Centro de Atención al Estudiante "CAE" en períodos de</li> </ul>

procesos críticos.

- Falta capacitación en servicio al cliente.
- Carencia de un sistema integrado de solicitudes de servicio (CRM).
- Deficiencias en la arquitectura de la página Web.
- Deficiencias en comunicación Interna y externa.
- Infraestructura física insuficiente para el desarrollo de las clases en metodología presencial (Laboratorios, talleres, espacios deportivos, etc.).
- Insuficiencia de espacios físicos para atención (biblioteca, consejería académica, cafeterías).
- Las posibilidades de TICs están desaprovechadas (tecnologías de información Web 2.0).
- No hay gestión clara con los egresados.
- Pocos convenios con empresas para el apoyo académico.
- Sistemas de Información Académica (poco flexible, inseguro).

### **OPORTUNIDADES**

- Aprovechar las bondades de pertenecer a una red internacional de universidades (Whitney Internacional University System).
- Aumentar la cobertura a nivel nacional a través de Centros Locales de Aprendizaje (propios o en convenios con instituciones prestigiosas) para ofrecer educación bajo el Modelo Virtual.
- Aumentar el número de convenios con colegios para ofrecer la articulación con colegios.
- Formación bilingüe para los docentes de la institución, a través de los convenios de movilidad con otras instituciones de la red Whitney.
- Aumentar el portafolio de productos y servicios
- Alcanzar la Acreditación de Alta Calidad para todos los programas académicos

**FORTALEZAS**

- Modalidad presencial y virtual.
- Productos en toda la cadena de formación.
- Programa de Permanencia en el Poli. (Bajo nivel de deserción estudiantil).
- Modelo de Educación virtual (comunicativo- Pedagógico).
- Procesos formalizados para la creación de nuevos programas.
- Infraestructura tecnológica: Moodle, aula virtual, virtualización, correo institucional, Cloud Computing.
- Flexibilidad en el plan de estudios: doble programa, reconocimiento de créditos académicos, bloques institucionales, movilidad.
- Docentes de planta - (Contrato a término indefinido de todos los profesores de planta).
- Reconocimiento en Formación por ciclos.
- Convenios de Movilidad Internacional para estudiantes.
- Articulación educación media (virtual).
- Bienestar estudiantil.
- Atención permanente a estudiantes.
- Asesorías Académicas a estudiantes permanentemente.
- Apoyos financieros al estudiante (becas, fondo de becas, convenios con entidades financieras).
- Programa de Monitorias y Prácticas Empresariales.
- Servicios en la WEB.

<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas instituciones de educación superior con respaldo de colegios de tradición.</li> <li>• Nuevas Instituciones de Educación Superior de Cajas de Compensación que ofrecen grandes descuento a afiliados y precios de matrícula bajos.</li> <li>• Oferta académica internacional 100% on line.</li> <li>• Inserción del SENA a la educación formal por disposición del Gobierno Nacional.</li> </ul>



A partir de la información recolectada, del trabajo en equipo que se realizó con la participación de docentes, estudiantes y administrativos se establecieron las siguientes estrategias, que posteriormente se validaron ante las directivas y se incluyeron dentro de las iniciativas estratégicas que se relacionan a continuación. Cabe anotar que en este proceso la IUPG, contó con la asesoría de la firma Tantum, quienes son los representantes de la metodología BSC en Latinoamérica:

1. Construcción en conjunto del documento de las Políticas de Calidad de la IUPG
2. Construcción en conjunto del documento de las Políticas de Proyección Social
3. Establecer como una de las iniciativas estratégicas de la IUPG la Acreditación de Programas Académicos, que permita agilizar dicho proceso.
4. Fortalecimiento del Sistema de Evaluación Docente
5. Fortalecimiento de la planta docente con dedicación exclusiva para la metodología virtual
6. Inclusión dentro del Plan de capacitación y formación de la Institución un programa de bilingüismo, principalmente para los docentes
7. Desarrollar programas de capacitación en servicio al cliente para los funcionarios que laboran en áreas de atención a los usuarios (estudiantes, docentes, padres de familia, prospectos)
8. Formalización de los procesos: levantamiento de los procesos, documentación, definición de indicadores de seguimiento, establecimiento de auditorías.

9. Implementación de un CRM que permita prestar una atención telefónica pertinente y oportuna.
10. Desarrollar un programa de Bienestar Estudiantil para los estudiantes de la modalidad virtual.
11. Desarrollar un programa de Bienestar Universitario para el personal administrativo y docente.
12. Implementar una Oficina de Egresados que se encargue de desarrollar un programa para egresados y de la permanente actualización de la información.
13. Implementación de un programa de Movilidad docente, (intercambio), aprovechando las bondades de pertenecer a la Red Whitney y de contar con diferentes convenios en países de los 5 continentes.
14. Implementar políticas para la elaboración de documentos institucionales que aseguren la estandarización y contar con documentos actualizados

## 7.2 ANÁLISIS MATRIZ DE CRUCE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FACTORES DE EVALUACIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL DEL MODELO DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN

Para realizar esta matriz fue preciso revisar el documento Lineamientos para la Acreditación Institucional, en cuanto a los factores de evaluación, teniendo en cuenta cada una de las características asociadas a estos.

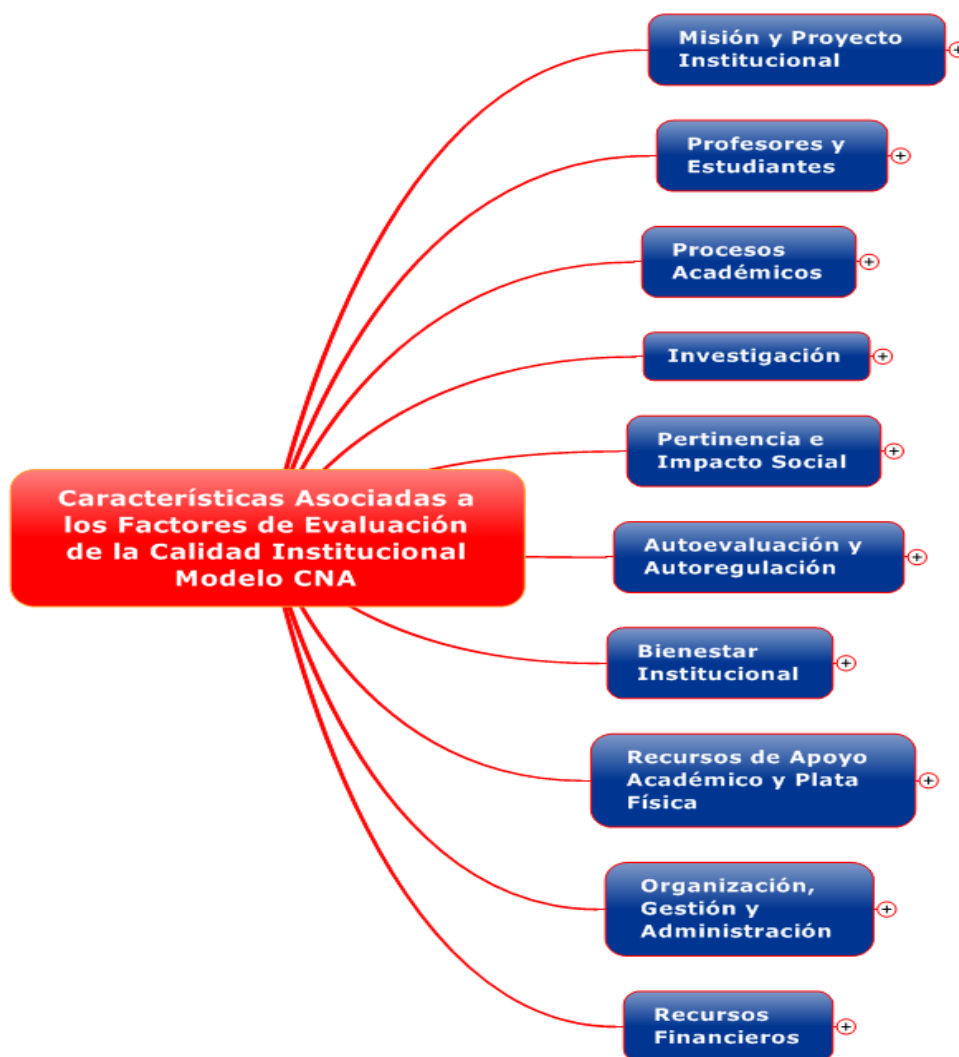


Figura 18. Factores de Evaluación de la Calidad Institucional Modelo CNA

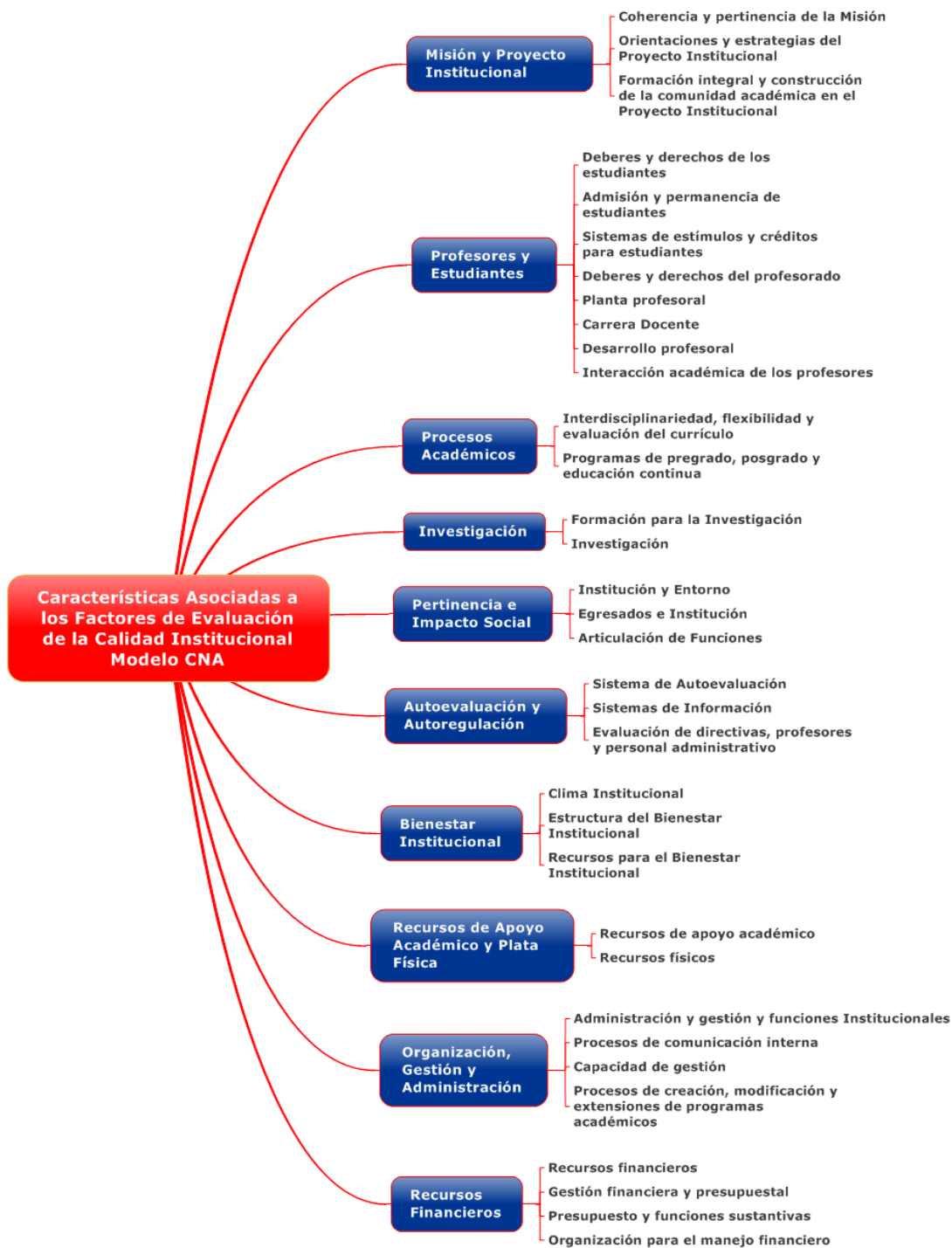


Figura 19. Características Factores de Evaluación de la Calidad Institucional Modelo CNA



Se tomo del Mapa Estratégico Institucional de la IUPG 2009 – 2013 los 15 objetivos estratégicos

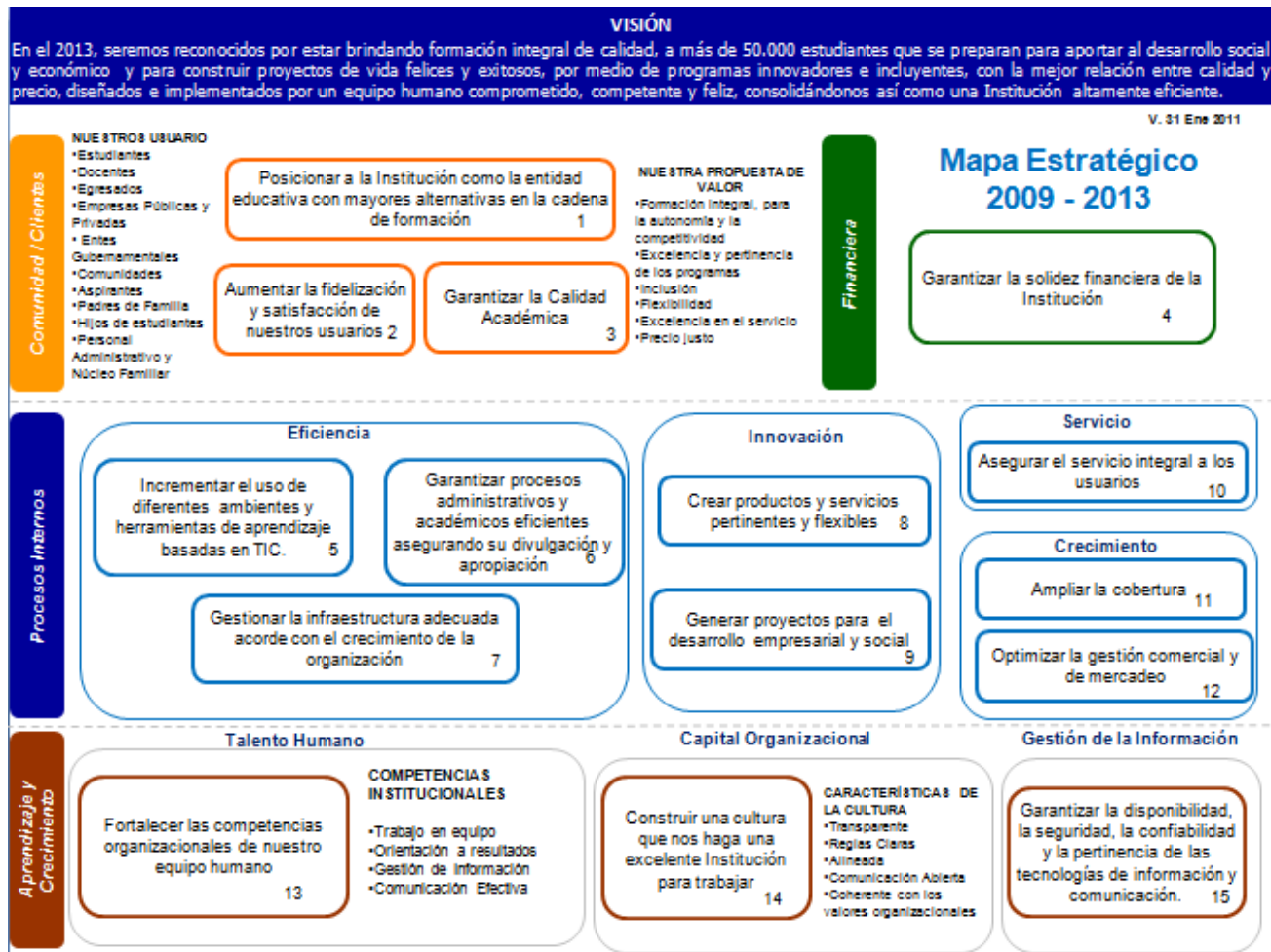


Figura 20. Mapa Estratégico Institucional 2009 – 2013 IUPG

Para facilitar la elaboración de la Matriz de Cruce, se elaboró un cuadro en el que se asoció cada característica de los factores de evaluación del CNA con los objetivos estratégicos institucionales y de esta forma identificar más fácilmente las relaciones existentes entre objetivos y factores.

Tabla 6. Relación características asociadas factores CNA con objetivos estratégicos

No.	Factores de Evaluación de Calidad Modelo CNA	Características Asociadas	Número de Objetivo Estratégico Relacionado
1	<b>Misión y Proyecto Institucional</b>	Coherencia y pertinencia de la Misión	1 y 3
		Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	3, 8, 9 y 4
		Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	7, 14, 10, 13 y 15
2	<b>Profesores y Estudiantes</b>	Deberes y derechos de los estudiantes	3
		Admisión y permanencia de estudiantes	2
		Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	2
		Deberes y derechos del profesorado	3
		Planta profesoral	3
		Carrera docente	3
		Desarrollo profesoral	3 y 13
3	<b>Procesos Académicos</b>	Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	3
		Programas de pregrado, posgrado y educación continua	1 y 8
4	<b>Investigación</b>	Formación para la investigación	13 y 3
		Investigación	9
5	<b>Pertinencia e Impacto Social</b>	Institución y entorno	9
		Egresados e institución	9
		Articulación de funciones	9
6	<b>Autoevaluación y Autoregulación</b>	Sistemas de autoevaluación	3 y 5
		Sistemas de información	15
		Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	14
7	<b>Bienestar Institucional</b>	Clima Institucional	14
		Estructura del bienestar institucional	10
		Recursos para el bienestar institucional	10 y 7
8	<b>Organización Gestión y Administración</b>	Administración y gestión y funciones Institucionales	14
		Procesos de comunicación interna	14
		Capacidad de gestión	6 y 10
		Procesos de creación, modificación y extensiones de programas académicos	8 y 3
9	<b>Recursos de Apoyo Académico y Planta Física</b>	Recursos de apoyo académico	10 y 15
		Recursos físicos	7
10	<b>Recursos Financieros</b>	Recursos financieros	4
		Gestión financiera y presupuestal	4
		Presupuesto y funciones sustantivas	4
		Organización para el manejo financiero	4

Con esta información se procedió a elaborar la Matriz de Cruce de los Objetivos Estratégicos de la IUPG y los Factores de Evaluación de Calidad Institucional del Modelo del CNA.

En sentido vertical se relacionaron los 15 objetivos estratégicos y en sentido horizontal los 10 factores de evaluación del CNA.

En la matriz se van sumando en sentido vertical el número de objetivos relacionados a cada factor y en sentido horizontal el número de factores relacionados a cada objetivo estratégico; de esta forma la matriz permite hacer dos lecturas de la información.

Tabla 6. Matriz de Cruce Objetivos Estratégicos Vs. Factores Modelo CNA

## MATRIZ DE CRUCE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS. FACTORES MODELO CNA

Persp.	No. Objetivo	Objetivos / Factores Modelo CNA	Factores Modelo CNA										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			Misión y Proyecto Institucional	Profesores y Estudiantes	Procesos Académicos	Investigación	Pertinencia e Impacto Social	Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	Bienestar Institucional	Organización, Gestión y Administración	Planta Física y Recursos de Apoyo Académico	Recursos Financieros	
Comunidad / Cliente	1	Posicionar a la Institución como la entidad educativa con más alternativas en la cadena de formación											2
	2	Aumentar la fidelización y satisfacción de los usuarios											2
	3	Garantizar la calidad Académica											6
Financiera	4	Garantizar la Sólidez Financiera											2
Procesos	5	Incrementar el uso de diferentes ambientes y herramientas de aprendizaje basadas en TIC.											1
	6	Garantizar procesos administrativos y académicos eficientes asegurando su divulgación y apropiación											1
	7	Gestionar la infraestructura adecuada acorde con el crecimiento de la organización											3
	8	Crear productos y servicios pertinentes y flexibles											3
	9	Generar proyectos para el desarrollo empresarial y social											3
	10	Asegurar el servicio integral a los usuarios											4
	11	Ampliar la cobertura											0
	12	Optimizar la gestión comercial y de mercadeo.											0
Aprendizaje y Crecimiento	13	Fortalecer las competencias organizacionales de nuestro equipo humano.											3
	14	Construir una cultura que nos haga una excelente Institución para trabajar.											4
	15	Garantizar la disponibilidad, la seguridad, la contabilidad y la pertinencia y el uso de las tecnologías de información y comunicación.											3
			11	3	3	3	1	4	3	5	3	1	

Se encontró que todos los factores de evaluación de calidad del CNA se cruzan con al menos uno de los objetivos estratégicos institucionales.

Los factores más impactados por los objetivos estratégicos son: Misión y Proyecto Institucional, Organización, Gestión y Administración y Procesos de Autoevaluación y Autorregulación.

De igual forma se identificó que de los quince objetivos estratégicos a los que le apuesta la IUPG, dos no se cruzan con ninguno de los factores de evaluación de calidad del CNA, estos objetivos son: Ampliar Cobertura y Optimizar la gestión comercial y de mercadeo.

Los objetivos estratégicos que están siendo impactados por un mayor número de los factores de CNA son: Garantizar la Calidad Académica, Asegurar el Servicio integral al Estudiante y Construir una cultura que nos haga una excelente Institución para trabajar.

### 7.3 ANÁLISIS MATRIZ DE CRUCE DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES Y LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DE CALIDAD INSTITUCIONAL DEL MODELO DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN

Para establecer los procesos con los que cuenta la IUPG, se parte del Mapa de Procesos Institucional propuesto por el Departamento de Planeación Estratégica.

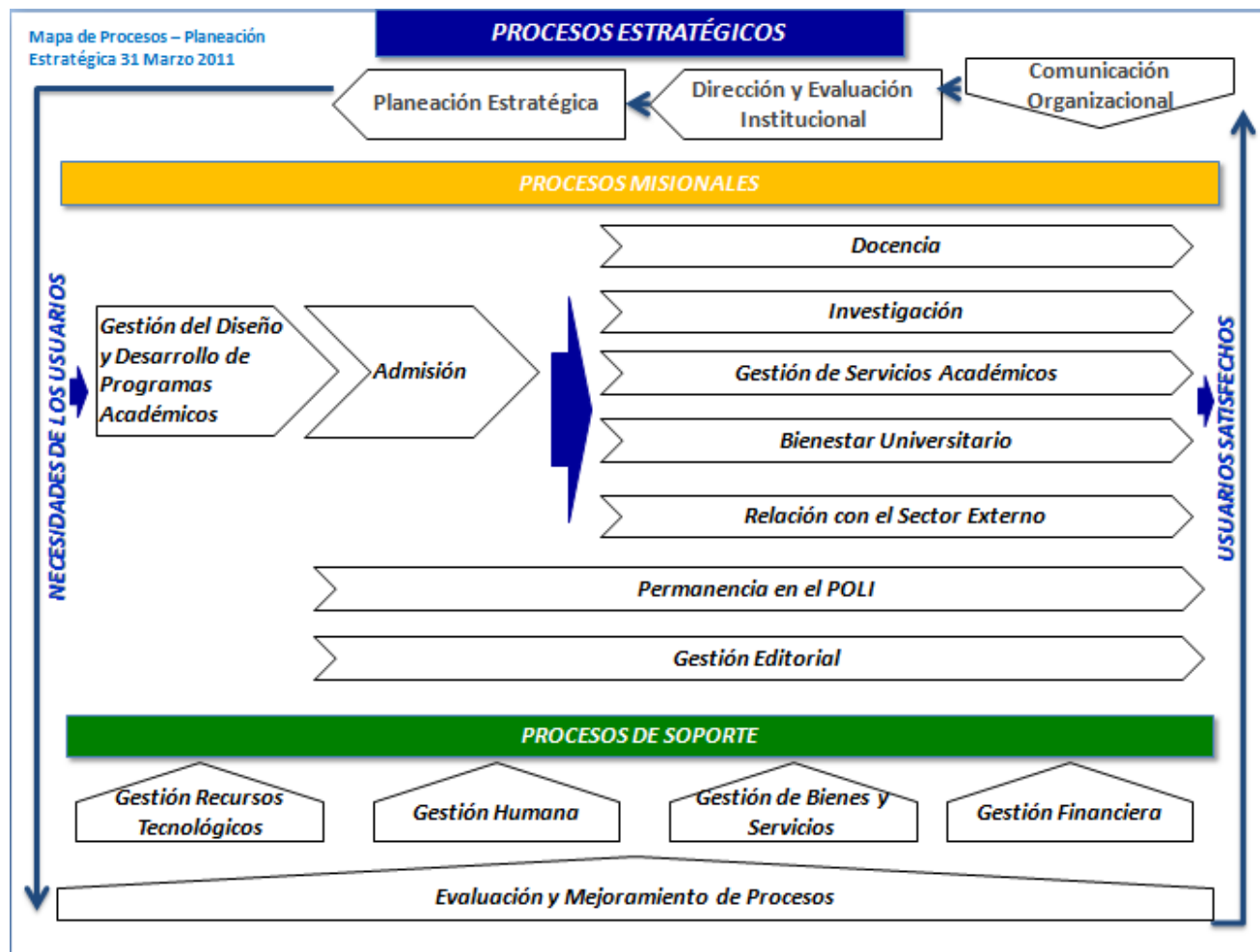


Figura 21. Mapa de Procesos Institucionales IUPG

De acuerdo al Mapa de procesos la Institución tiene 17 procesos distribuidos de la siguiente forma: 3 Estratégicos, 9 Misionales y 5 de Soporte o Apoyo.

Fue preciso tener un alcance más detallado del mapa de procesos para determinar los subprocesos o procedimientos que abarcaba cada proceso y de esta forma facilitar el análisis y cruce de información con los factores del CNA.

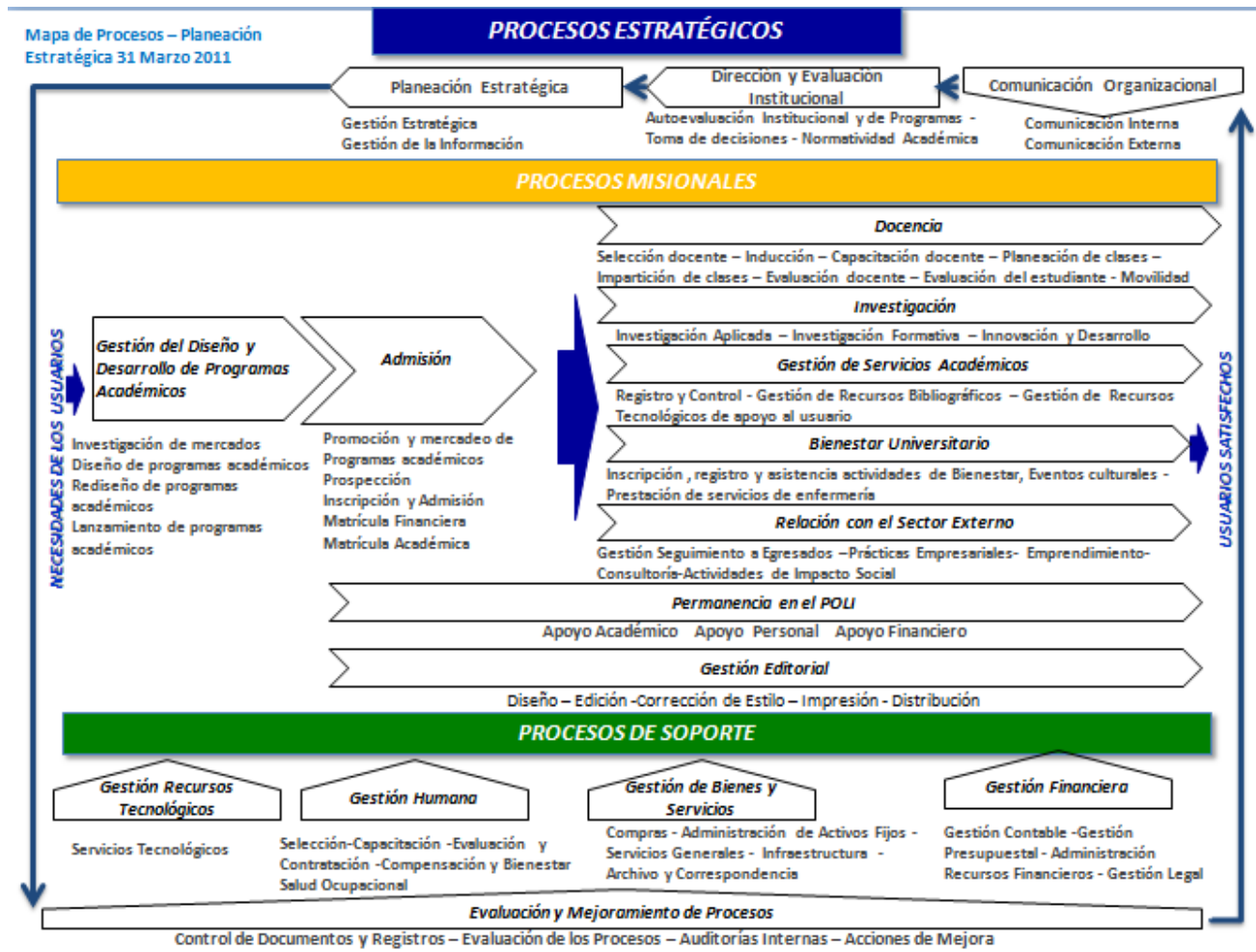


Figura 22. Mapa de Procesos Institucionales IUPG (Detallado)

Para facilitar la elaboración de la Matriz de Cruce, se elaboró un cuadro en el que se asoció cada característica de los factores de evaluación del CNA con los procesos institucionales y de esta forma identificar más fácilmente las relaciones existentes entre procesos y factores.

Tabla 7. Relación Factores Modelo CNA y Procesos

No.	Factores de Evaluación de Calidad Modelo CNA	Características Asociadas	Proceso Relacionado
1	<b>Misión y Proyecto Institucional</b>	Coherencia y pertinencia de la Misión	1 Y2
		Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	1 Y2
		Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	1 Y2
2	<b>Profesores y Estudiantes</b>	Deberes y derechos de los estudiantes	6
		Admisión y permanencia de estudiantes	5
		Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	11
		Deberes y derechos del profesorado	6
		Planta profesoral	6
		Carrera docente	14
		Desarrollo profesoral	14
3	<b>Procesos Académicos</b>	Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	2
		Programas de pregrado, posgrado y educación continua	4
4	<b>Investigación</b>	Formación para la investigación	7
		Investigación	7 y 12
5	<b>Pertinencia e Impacto Social</b>	Institución y entorno	10
		Egresados e institución	10
		Articulación de funciones	6
6	<b>Autoevaluación y Autoregulación</b>	Sistemas de autoevaluación	2 y 6
		Sistemas de información	1, 13 y 17
		Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	14
7	<b>Bienestar Institucional</b>	Clima Institucional	3 y 14
		Estructura del bienestar institucional	9
		Recursos para el bienestar institucional	9
8	<b>Organización Gestión y Administración</b>	Administración y gestión y funciones Institucionales	2
		Procesos de comunicación interna	3
		Capacidad de gestión	17
		Procesos de creación, modificación y extensiones de programas académicos	4
9	<b>Recursos de Apoyo Académico y Planta</b>	Recursos de apoyo académico	8
		Recursos físicos	15
10	<b>Recursos Financieros</b>	Recursos financieros	16
		Gestión financiera y presupuestal	16
		Presupuesto y funciones sustantivas	16
		Organización para el manejo financiero	16

Con esta información se procedió a elaborar la Matriz de Cruce de los Procesos de la IUPG y los Factores de Evaluación de Calidad Institucional del Modelo del CNA.



En sentido vertical se relacionaron los 17 procesos y en sentido horizontal los 10 factores de evaluación del CNA.

En la matriz se van sumando en sentido vertical el número de procesos relacionados a cada factor y en sentido horizontal el número de factores relacionados a cada proceso; de esta forma la matriz permite hacer dos lecturas de la información.

**Tabla 8. Matriz de Cruce Procesos Vs. Factores Modelo CNA**

			MATRIZ DE CRUCE PROCESOS VS. FACTORES MODELO CNA											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Tipo de Proceso	No. Objetivo	Procesos / Factores CNA	Misión y Proyecto Institucional	Profesores y Estudiantes	Procesos Académicos	Investigación	Pertinencia e Impacto Social	Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	Bienestar Institucional	Organización, Gestión y Administración	Planta Física y Recursos de Apoyo Académico	Recursos Financieros		
Estratégicos	1	Planeación Estratégica											2	
	2	Dirección y Evaluación Institucional											4	
	3	Comunicación Organizacional											2	
Misionales	4	Gestión del Diseño y desarrollo programas académicos											2	
	5	Admisión											1	
	6	Docencia											3	
	7	Investigación											1	
	8	Gestión de Servicios Académicos											1	
	9	Bienestar Universitario											1	
	10	Relación con el Sector Externo												1
	11	Permanencia en el POLI												1
	12	Gestión Editorial												1
	Soporte	13	Gestión de Recursos Tecnológicos											1
14		Gestión Humana											3	
15		Gestión de Bienes y Servicios											1	
16		Gestión Financiera											1	
17		Evaluación y Mejoramiento de Procesos											2	
			2	4	2	2	2	6	3	4	2	1		

Se encontró que todos los factores de evaluación de calidad del CNA se cruzan con al menos uno de los procesos institucionales.

Los factores del CNA que impactan a un mayor número de procesos son: Autoevaluación y Regulación, Profesores y estudiantes y Organización, Gestión y Administración.

De igual forma todos los procesos institucionales con los que cuenta la IUPG, se cruzan con al menos uno de los factores de evaluación de calidad del CNA.

Los procesos de la IUPG que impactan a un mayor número de factores del CNA son: Dirección y Evaluación Institucional, Docencia, Gestión Humana y Evaluación y Mejoramiento de Procesos.

#### **7.4 ANÁLISIS MATRIZ DE CRUCE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA IUPG Y LOS PROCESOS INSTITUCIONALES**

Para facilitar la elaboración de la Matriz de Cruce, se elaboró un cuadro en el que se asoció cada subproceso con los objetivos estratégicos institucionales de la IUPG y de esta forma identificar más fácilmente las relaciones existentes entre objetivos y procesos.

Tabla 9. Relación Procesos Institucionales y Objetivos Estratégicos

No.	Procesos Institucionales	Subproceso	Objetivo Estratégico
1	Planeación Estratégica	Gestión Estratégica	3
		Gestión de la Información	3, 5 y 15
2	Dirección y Evaluación Institucional	Autoevaluación Institucional y de Programas Académicos	3
		Toma de Decisiones	2, 3 y 4
		Normatividad Académica	3
3	Comunicación Organizacional	Comunicación Interna	2, 10 y 14
		Comunicación Externa	2, 10 y 14
4	Gestión del Diseño y Desarrollo Programas Académicos	Investigación de mercados	8
		Diseño de programas académicos	8
		Rediseño de programas académicos	3 y 8
		Lanzamiento de programas académicos	1, 11, 2 y 4
5	Admisión	Promoción y mercadeo de Programas académicos	12
		Prospección	2
		Inscripción y Admisión	2 y 3
		Matrícula Financiera	4
		Matrícula Académica	10
6	Docencia	Inducción	3,14
		Capacitación Docente	3,13
		Planeación de Clases	3
		Impartición de Clases	3, 10, 2, 5
		Evaluación Docente	3
		Evaluación del Estudiante	3
		Movilidad	3
7	Investigación	Investigación Aplicada	9 y 3
		Investigación Formativa	9 y 3
		Innovación & Desarrollo	9 y 3
8	Gestión de Servicios Académicos	Solicitudes Académicas	2,6,7,10
		Gestión de Recursos Bibliográficos	2,6,7,10
		Gestión de Recursos Tecnológicos de Apoyo al Usuario	2, 5, 6, 7, 10 y 15
9	Bienestar Universitario	Inscripción , registro y control de asistencia a actividades de Bienestar	10
		Eventos culturales	10
		Prestación de servicios de enfermería	10
10	Relación con el Sector Externo	Gestión seguimiento a egresados	2 y 9
		Prácticas empresariales	2 y 9
		Emprendimiento	2 y 9
		Consultorías	2 y 9
		Actividades de Impacto Social	2 y 9
11	Permanencia en el POLI	Apoyo Académico	2, 3, 4 y 10
		Apoyo Personal	2, 3, 4 y 10
		Apoyo Financiero	2, 3, 4 y 10
12	Gestión Editorial	Diseño	3 y 9
		Edición	3 y 9
		Corrección de Estilo	3 y 9
		Impresión	3 y 9
13	Gestión de Recursos Tecnológicos	Distribución	3 y 9
		Servicios Tecnológicos	6 y 15
		Selección	14
		Inducción	14
14	Gestión Humana	Capacitación	13
		Evaluación y Contratación	14
		Compensación y Bienestar	14
		Salud ocupacional	14
		Compras	6 y 4
		Administración de Activos Fijos	6
15	Gestión de Bienes y Servicios	Servicios Generales	6
		Infraestructura	7 y 10
		Archivo y Correspondencia	6
		Gestión Contable	4
16	Gestión Financiera	Gestión Presupuestal	4
		Administración Recursoso Financieros	4
		Gestión Legal	4
		Control de Documentos y Registros	3 y 6
17	Evaluación y Mejoramiento de Procesos	Evaluación de los Procesos	3 y 6
		Auditorías Internas	3 y 6
		Acciones correctivas	3 y 6

Con esta información se procedió a elaborar la Matriz de Cruce de los Objetivos estratégicos Institucionales 2010 – 2013 del PGIU con los Procesos Institucionales de la IUPG.

Tabla 10. Matriz de Cruce Objetivos Estratégicos Vs. Procesos Institucionales

		MATRIZ DE CRUCE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS. PROCESOS INSTITUCIONALES																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
Persp.	Nº. Objetivo	Objetivos / Procesos	Planeación Estratégica	Dirección y Evaluación Institucional	Comunicación Organizacional	Gestión del Diseño y Desarrollo Programas Académicos	Admisión	Docencia	Investigación	Gestión de Servicios Académicos	Bienestar Universitario	Relación con el Sector Externo	Permanencia en el POLI	Gestión Editorial	Gestión de Recursos Tecnológicos	Gestión Humana	Gestión de Bienes y Servicios	Gestión Financiera	Evaluación y Mejoramiento de Procesos		
Comunidad / Cliente	1	Posicionar a la Institución como la entidad educativa con más alternativas en la cadena de formación																			
	2	Aumentar la fidelización y satisfacción de los usuarios																			
	3	Garantizar la calidad Académica																			
Financiera	4	Garantizar la Sólidez Financiera																			
Procesos Internos	5	Incrementar el uso de diferentes ambientes y herramientas de aprendizaje basadas en TIC.																			
	6	Garantizar procesos administrativos y académicos eficientes asegurando su divulgación y apropiación																			
	7	Gestionar la infraestructura adecuada acorde con el crecimiento de la organización																			
	8	Crear productos y servicios pertinentes y flexibles																			
	9	Generar proyectos para el desarrollo empresarial y social																			
	10	Asegurar el servicio integral a los usuarios																			
	11	Ampliar la cobertura																			
	12	Optimizar la gestión comercial y de mercadeo.																			
	Aprendizaje y Crecimiento	13	Fortalecer las competencias organizacionales de nuestro equipo humano.																		
		14	Construir una cultura que nos haga una excelente Institución para trabajar.																		
15		Garantizar la disponibilidad, la seguridad, la confiabilidad y la pertinencia y el uso de las tecnologías de información y comunicación.																			
		3	3	3	6	5	6	2	6	1	2	4	2	2	2	2	4	1	2		

En sentido vertical se relacionaron los 15 objetivos estratégicos y en sentido horizontal los 17 procesos institucionales.

En la matriz se van sumando en sentido vertical el número de objetivos relacionados a cada proceso y en sentido horizontal el número de procesos relacionados a cada objetivo; de esta forma la matriz permite hacer dos lecturas de la información.

Se encontró que todos los objetivos estratégicos se cruzan con al menos uno de los procesos institucionales.

Los objetivos estratégicos con un mayor número de procesos impactados son:

1. Garantizar la calidad académica.
2. Aumentar la fidelización y satisfacción de los usuarios.
3. Asegurar el servicio integral a los usuarios.
4. Garantizar la solidez financiera.

Todos los procesos institucionales con los que cuenta la IUPG, se cruzan con al menos uno de los objetivos estratégicos institucionales.

Los procesos con un mayor número de objetivos estratégicos impactados son:

1. Gestión del diseño y desarrollo de programas académicos.
2. Docencia.
3. Gestión de servicios académicos.

## 7.5 CUADRO COMPARATIVO PRINCIPALES SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO DE CALIDAD DEL CNA, EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001 Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA BALANCED SCORECARD BSC

Tabla 11. Cuadro Comparativo Modelo CNA, BSC, ISO

Variables de Comparación	Sistema Nacional de Acreditación, Consejo Nacional de Acreditación "CNA"	Modelo de Gestión de la Estrategia Balanced Scorecard "BSC"	Sistema de Gestión de Calidad, Norma Técnica Colombiana ISO 9001
Nivel de compromiso de la dirección	Alto	Alto	Alto
Concepto de Calidad	Síntesis de características que permiten reconocer un programa académico o a una institución y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como éstas prestan un servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza.	No está claramente explicitado	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos
Enfoque	Sistémico	Estratégico, Resultados	Procesos
Requisitos o factores a evaluar	Misión y Proyecto Institucional PEI Profesores Estudiantes Procesos Académicos Investigación Pertinencia e Impacto Social Autoevaluación y Autoregulación Bienestar Institucional Organización, Gestión y Administración Recursos de apoyo académico y Planta Física Egresados e impacto sobre el medio Recursos Financieros	Avance en el logro de objetivos estratégicos, a través de la medición de indicadores y el seguimiento de la gestión de iniciativas o proyectos estratégicos.  Por medio de cuatro perspectivas se evalúa toda la organización.	La organización debe:  a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos, c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, f) implementar las acciones necesarias para
Etapas	1. Condiciones Iniciales 2. Autoevaluación 3. Evaluación externa por pares académicos 4. Evaluación realizada por el CNA 5. Acreditación de Alta Calidad por parte del Estado	1. Desarrollo de la estrategia 2. Traducción de la estrategia 3. Alinear a la Organización 4. Planificar las operaciones 5. Monitorear y Aprender 6. Testear y adaptar	1. Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. 2. Implementar los procesos. 3. Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. 4. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.
Alcance	Instituciones de Educación Superior	Cualquier tipo de Organización	Todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.
Objetivo final	Excelencia Académica Acreditación de Programas Académicos Acreditación Institucional	Maximizar el valor de la Institución en mercado Cumplimiento de la Propuesta de Valor, Misión, Visión y Plan Estratégico Alineación de las personas con la estrategia.	Aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requerimientos de los mismos. Formalización de los procesos Certificado de Calidad ISO



## 7.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD APLICADA A ESTUDIANTES DE LA IUPG

Con la aplicación de este instrumento se busco una primera exploración, de la percepción que tienen los estudiantes de pregrado de la IUPG acerca de la calidad.

Se envió invitación a todos los estudiantes matriculados en el 2011-1, para que diligenciaran voluntariamente la encuesta.

### Tipo de instrumento

Encuesta online con 3 preguntas (1 cerrada y 2 abiertas). A través del documento de identificación se obtuvo la siguiente información: Género, jornada, facultad y modalidad de los estudiantes.

El análisis estadístico de textos se realizó mediante el paquete estadístico SPAD.

Número de estudiantes que diligenciaron la encuesta: 136.

### Descripción de la población que presentó la encuesta

Tabla 12. Distribución de la muestra por género

Género	No. de estudiantes	% / Total
Femenino	74	54,41
Masculino	62	45,59
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,00</b>

Tabla 13. Distribución de la muestra por jornada

Jornada	No. de estudiantes	%
Diurno	61	44,85
Nocturno	37	27,21
Virtual	38	27,94
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,00</b>

Tabla 14. Distribución de la muestra por modalidad

Metodología	No. de estudiantes	%
Presencial	98	72,06
Virtual	38	27,94
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,00</b>

Tabla 15. Distribución de la muestra por facultad

Facultad	No. de estudiantes	%
Mercadeo, Comunicación y Artes	56	41,18
Ingeniería y Ciencias Básicas	11	8,09
Ciencias Administrativas, Económicas y Contables	26	19,12
Ciencias Sociales	5	3,68
Virtual	38	27,94
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,00</b>

Independientemente al tamaño de la muestra, el contar con la participación de estudiantes de pregrado de todas la facultades y de las dos modalidades, permite tener una aproximación de la percepción que tienen acerca de lo que es calidad, y como la sienten dentro de la Institución.

Si bien los estudiantes han participado en el proceso de planeación estratégica, se considero pertinente hacer un primer ejercicio de exploración, recogiendo la percepción de los mismos, acerca de los procesos que se impulsan y ejecutan a través de los docentes y el personal académico y administrativo.

## Análisis de Contenidos

### Pregunta 1: ¿Qué debe tener una universidad para ser de calidad?

Para los estudiantes el factor más importante de calidad en una institución educativa son los docentes, en segundo lugar programas académicos acreditados y exigencia académica. (Ver Anexo).

### Pregunta 2. De acuerdo con su experiencia en el Politécnico Grancolombiano, califique el nivel de calidad que para Usted tiene la Institución

Tabla 16. Resultados pregunta 2 de la encuesta que se aplicó a estudiantes de la IUPG.

Calificación	No. de estudiantes	% / Total
Deficiente	4	2,94
Ni bueno, Ni deficiente	30	22,06
Bueno	74	54,41
Muy Bueno	28	20,59
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100,00</b>

### Pregunta 3. De acuerdo con su respuesta a la pregunta número 2, explique por qué califica la calidad del Politécnico Grancolombiano en la opción que seleccionó

La mayoría de los estudiantes calificaron la Institución con un nivel de calidad muy bueno y bueno. Sin embargo, cuando se analiza la explicación del nivel que indicaron, varias respuestas no son coherentes con el nivel seleccionado.

Los Estudiantes que calificaron el nivel de calidad de la Institución como “Ni bueno, ni deficiente” y “deficiente”, manifiestan que se debe a baja calidad de los profesores, inconformidad con el número de asignaturas de los nuevos pensum, baja exigencia académica y ausencia de proceso de selección para el ingreso. (Ver Anexo).

## **8. SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA UN SISTEMA POSIBLE A IMPLEMENTAR PARA LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO**

En el sector educativo en Colombia, desde el año 2007 el Ministerio de Educación Nacional, ha promovido y convocado a las Instituciones de Educación Superior IES, para desarrollar, capacitarse y compartir las buenas experiencias en gestión como un motor decisivo para la construcción de un sistema de aseguramiento de la calidad.

Una verdadera revolución educativa tiene que centrar su acción en la institución, que es el lugar en el que se dan las verdaderas transformaciones. Para que las instituciones puedan responder mejor al mundo del siglo XXI deben afrontar enormes desafíos, y poner en práctica acciones que, de manera sistemática, garanticen el mejoramiento permanente y el fortalecimiento institucional. De ahí la importancia de una buena gestión para la educación colombiana. Vélez, C (2007). Gestión, Motor hacia la calidad. Ministerio de Educación Nacional. Boletín Informativo 9 Abril-Junio 2007.

Existen diversas experiencias de IES, que han logrado la Acreditación de alta calidad por parte del MEN, y al mismo tiempo han trabajado en la certificación de sus procesos, por ejemplo:

Las Universidades: Sabana, Universidad Javeriana de Cali, Universidad Militar Nueva Granada, EAN, Unipamplona, Manuela Beltran, del Valle, entre otras. Así mismo es importante resaltar que en el sector público es de carácter obligatorio que las IES cuenten con procesos de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001 y NTC GP 1000.

El proceso de la evaluación es esencialmente el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos educativos han sido actualmente alcanzados mediante los programas de currículos y enseñanza. Desde el momento en que los objetivos educativos son esencialmente cambios producidos en los **seres humanos**, entonces la evaluación es el proceso que determina el nivel alcanzado realmente por esos cambios de comportamiento. (Bahamón, 2008, p. 40).

Una vez estudiados los Sistemas de Gestión de Calidad de las Normas ISO 9001 y de la Estrategia basado en la metodología BSC y el Modelo de Calidad establecido por el Consejo Nacional de Acreditación e identificadas la principales diferencias y similitudes, y la forma en que pueden interrelacionarse, se establece que son sistemas que no se excluyen el uno al otro, sino que se complementan.

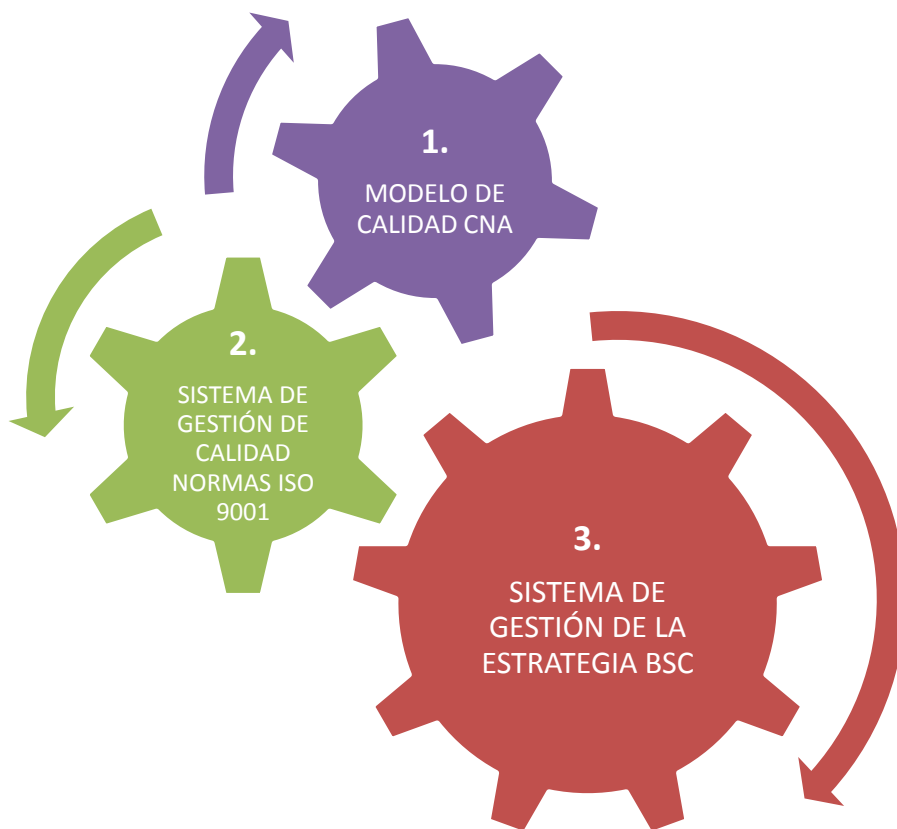


Figura 23. Interrelación Sistemas de Gestión de Calidad y de la Estrategia y Modelo de Calidad CNA

**El SEGCA que se plantea para la IUPG, supone tomar los factores de evaluación del Modelo de calidad del CNA como requisitos de los procesos, la formalización de los procesos y la perfecta alineación entre los procesos institucionales y los objetivos estratégicos institucionales.**

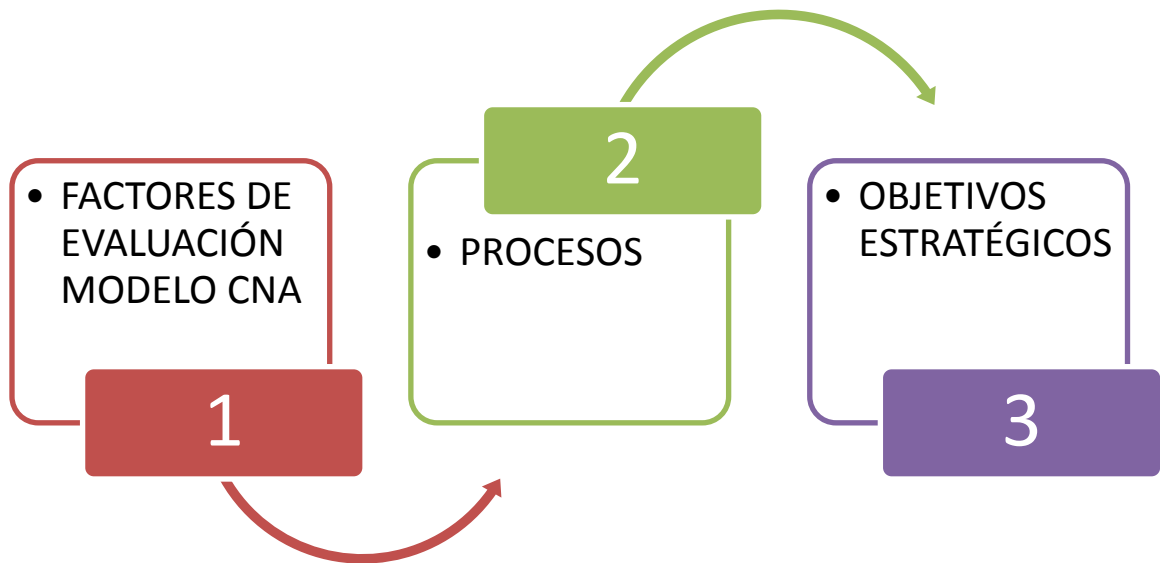


Figura 24. Forma de Interrelacionarse Sistemas de Gestión de Calidad y de la estrategia y Modelo de Calidad CNA

La propuesta solucionaría la problemática que se presenta actualmente, por la cual la estrategia va por un lado y la operación, es decir los procesos, por otro. Por esta razón las personas perciben la estrategia como una tarea más.

Gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero ambas son vitales y es necesario integrarlas... La efectividad operativa y la estrategia son ambas esenciales para un desempeño superior...pero funcionan de maneras muy diferentes. Es imposible implementar una estrategia visionaria si no se la relaciona con excelentes procesos operativos y de gobierno. A su vez, la excelencia operativa puede reducir costos, mejorar la calidad y reducir tiempos en procesos y plazos. Pero, sin la visión y la guía de la estrategia, es probable que las mejoras operativas no alcancen para que la empresa disfrute del éxito sustentable. Kaplan, R. Norton, D. (2008) p. 15.

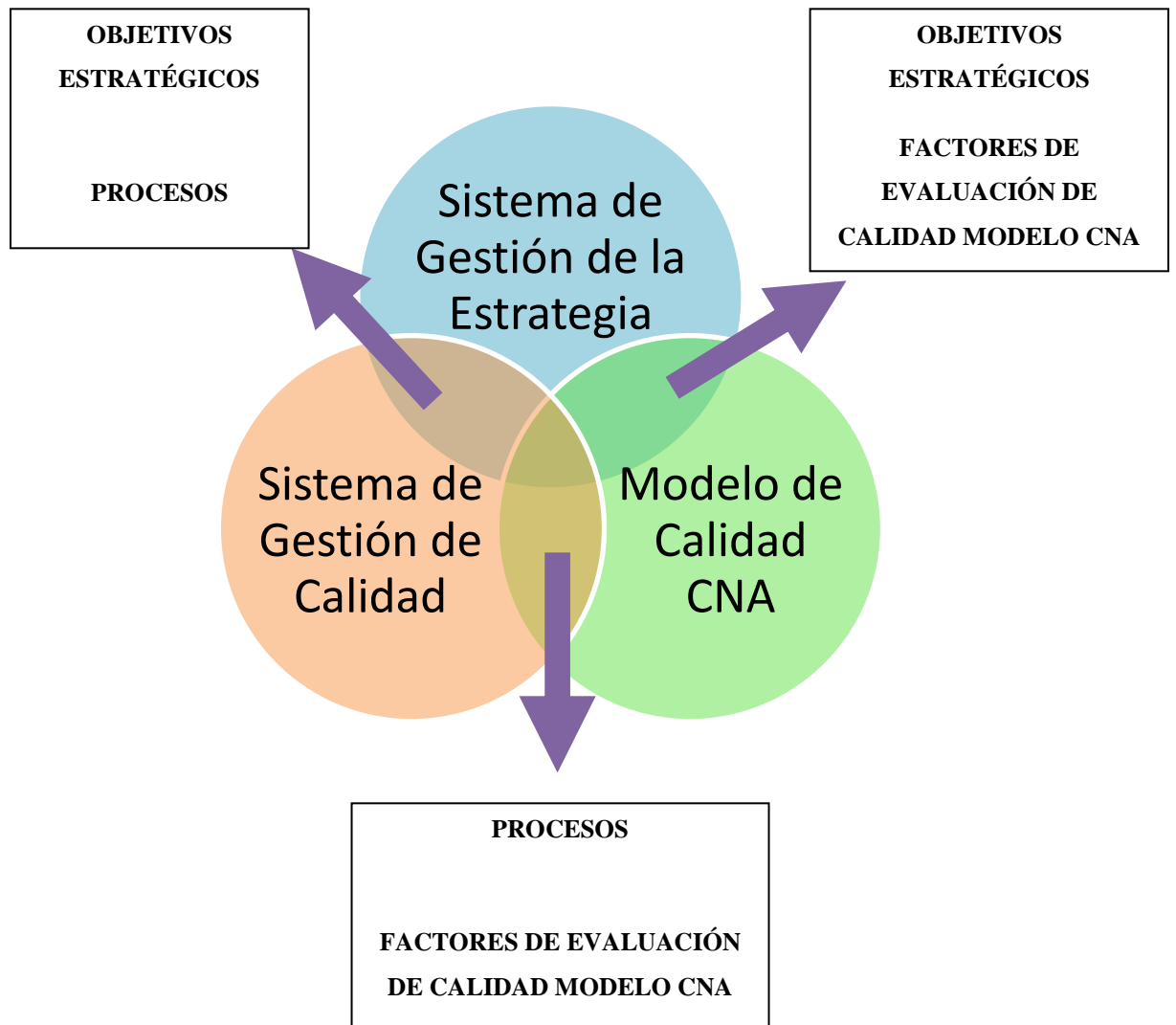


Figura 25. Relación Sistemas de Gestión Calidad y Estrategia y Modelo de Calidad CNA



Al incluir como requisitos de los procesos los Factores de Evaluación del Modelo del CNA, se garantiza el mejoramiento continuo de los mismos, la generación de indicadores de gestión que permiten la medición de los procesos y, por otro lado, se asegura el contar con la información necesaria para reportar al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES, que es obligación de las Instituciones de Educación Superior a partir de marzo de 2011, por la resolución 1780 y al cual la IUPG ha venido reportando, cumplidamente en el caso de los procesos que cuentan con un sistema transaccional que lo soporta y con alguna dificultad en el caso de los procesos que no cuentan con este.

El SEGCA de la IUPG partirá del Sistema de Gestión de la Estrategia, con el que cuenta actualmente, basado en la metodología Balanced Scorecard, pero agregando el enfoque de procesos, la alineación de los procesos con la estrategia, la alineación de las áreas de apoyo administrativo, haciendo más eficiente la elaboración del presupuesto de operación (OPEX) y discriminando perfectamente el presupuesto estratégico (STRATEX).

La Institución cuenta con el Sistema de Evaluación del Rendimiento “SER”, un sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores; este sistema está atado a la estrategia institucional y ha sido una herramienta muy importante en la generación de la cultura de la evaluación. El SEGCA puede aportar al SER el hacer mucho más cuantificables y menos subjetivos los indicadores para evaluar a las personas. El SER evalúa con indicadores de dos tipos: estratégicos (personas que participan en el logro de iniciativas estratégicas) y del día a día (procesos), que son susceptibles de mejorar.

**Es importante anotar que la propuesta planteada en este documento, depende y va de la mano del recurso humano de la IUPG; La implementación y puesta en marcha del SEGCA, depende de las personas, que son quienes ejecutan las iniciativas estratégicas y los procesos. El sistema evitará que se dupliquen tareas, facilitando el trabajo y mejorando la calidad de vida de los**

**colaboradores. Por otro lado los más beneficiados serán los usuarios del servicio que presta la Institución es decir los estudiantes.**

Figura 26. . Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad Académica  
SEGCA para el IUPG – Basado en el Sistema de Gestión de la  
Estrategia Balanced Scorecard



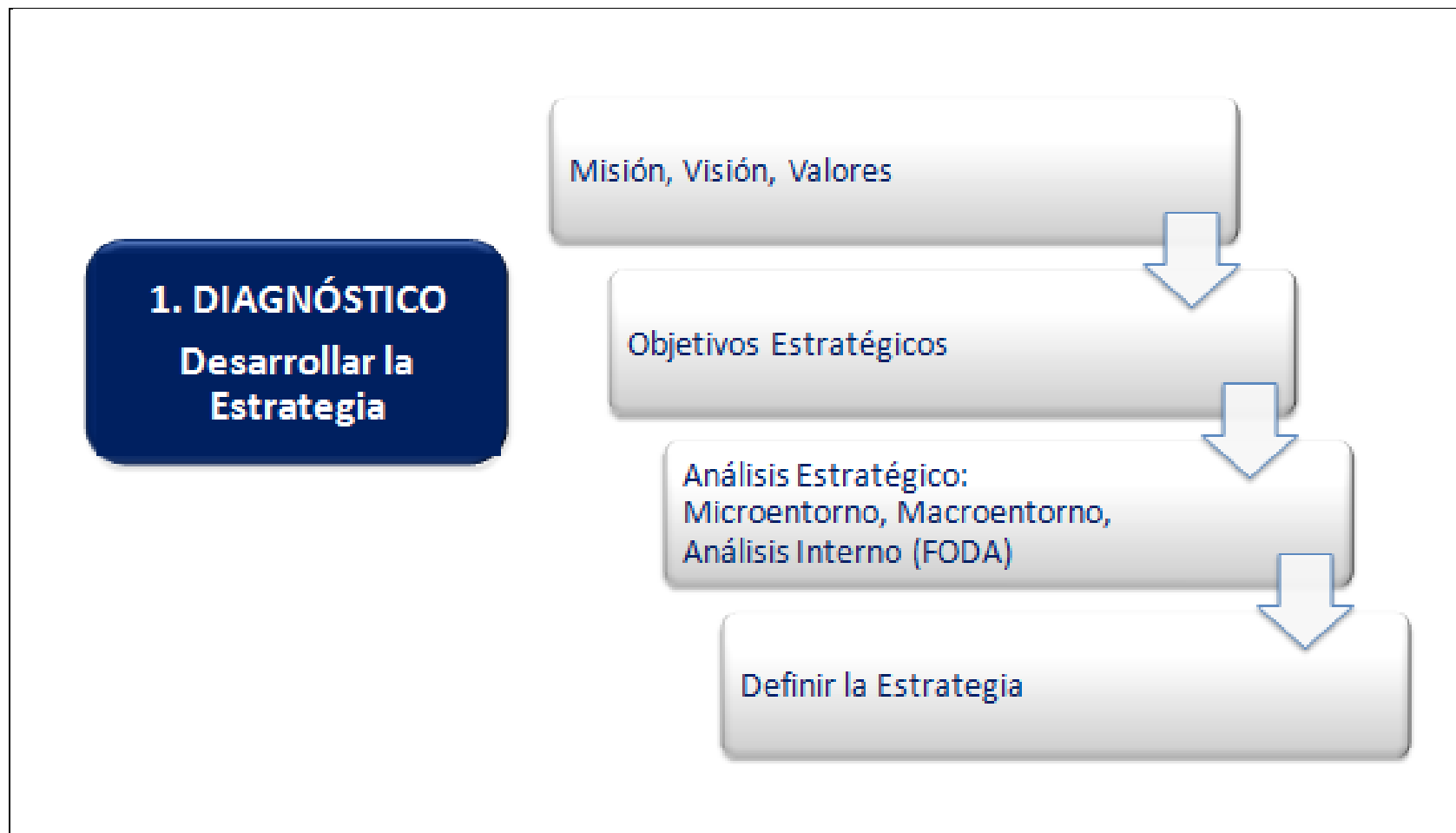


Figura 27. Diagnóstico: Desarrollo de la Estrategia



Figura 28. Planeación: Planificar la Estrategia



Figura 29. Alineación de la Organización



Figura 30. Gestión: Planificar y ejecutar las operaciones

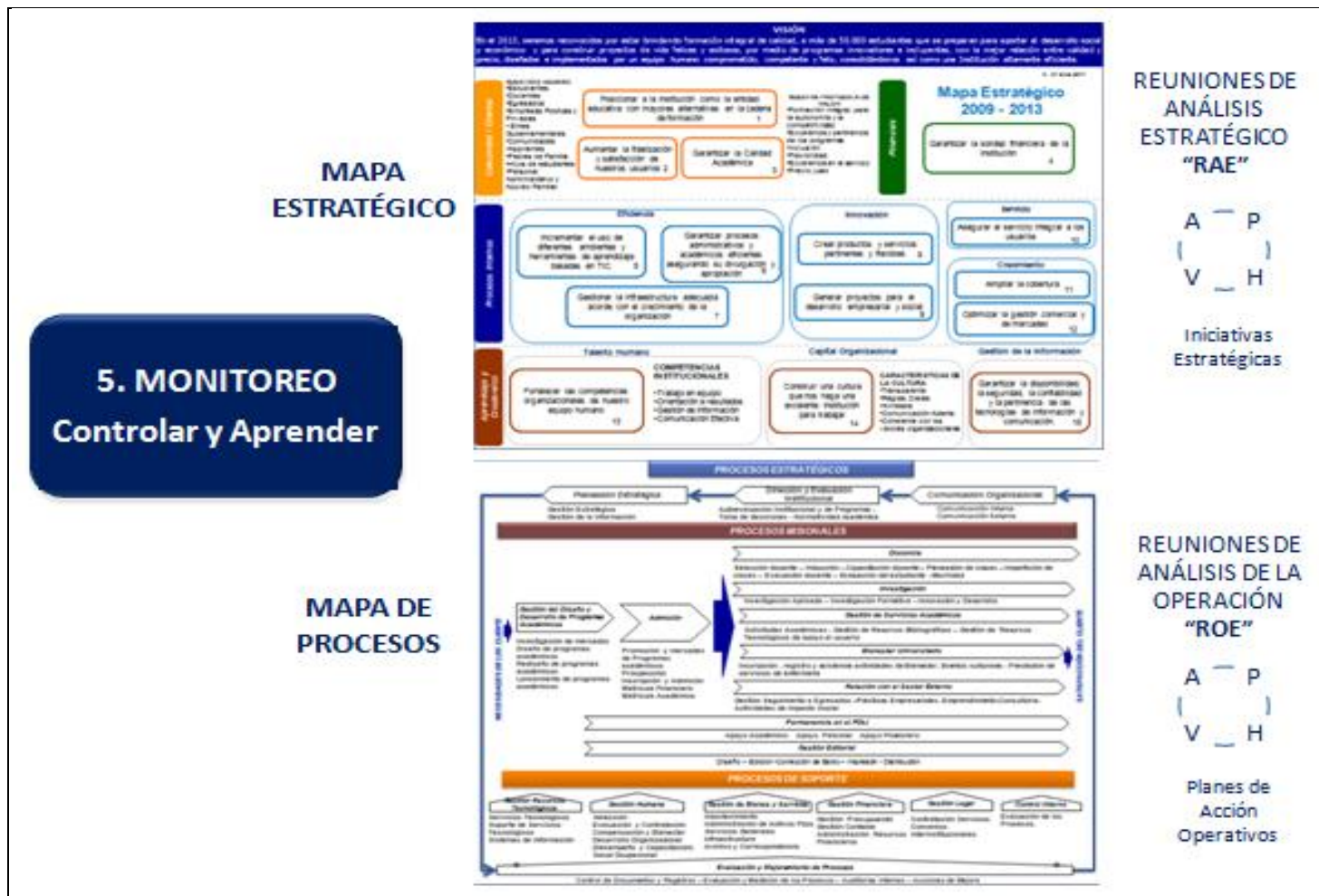


Figura 31. Monitoreo: Controlar y Aprender





Figura 32. Evaluación: Probar y adaptar

## 9. CONCLUSIONES

La IUPG cuenta con una trayectoria de experiencia valiosa, tiene fortalezas que debe aprovechar y mantener; y está en un momento en el que debe procurar su evolución y la generación de una cultura de mejoramiento continuo, que vaya más allá de buscar la Acreditación de Alta Calidad para sus programas académicos, o para la Institución o para el logro de la certificación de calidad por sus procesos.

Para el avance en el nivel de la calidad se requiere que exista una comunicación clara, un entendimiento de los lineamientos estratégicos por parte de todos los miembros de la Institución y un trabajo permanente entorno a ella.

Una vez realizadas las actividades planteadas en la metodología, se puede concluir que el Modelo de Calidad del CNA, el Sistema de Gestión de la Estrategia con el que cuenta actualmente la IUPG, basado en el Balanced Scorecard, y el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, no se excluyen sino que por el contrario se complementan.

Las matrices de cruce construidas son de gran valor para el análisis y comprensión de los sistemas y modelo comparados. Permiten tener una visión mucho más amplia de los aspectos relevantes para la Institución, los cuales estarán incluidos dentro del SEGCA.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 y el Sistema de Gestión de la Estrategia son aplicables a todo tipo de organización; y, de hecho la experiencia que ha vivido la Institución, a través de la construcción y especialmente del seguimiento de la estrategia, requiere formalizar y estandarizar los procesos alineados con la estrategia para logra que todos los colaboradores, a través de su trabajo, aporten al logro de la misma.

La efectiva gestión de la estrategia y de los procesos asegura el nivel de calidad que debe distinguir al Politécnico Grancolombiano como Institución de Educación

Superior; y éste estará por encima de las exigencias expresadas en los factores de evaluación del CNA.

El ejercicio de la implementación del Sistema de Gestión de la Estrategia ha sido de gran aprendizaje y es importante aprovecharlo e integrar a este los aspectos necesarios para que toda la organización se comprometa y se obtengan, como se indica en el Mapa Estratégico Institucional 2009 – 2013 y en igualdad de importancia, resultados en calidad académica, satisfacción de los usuarios y solidez financiera que le permitirán a la Institución trascender.

Así mismo el Sistema ha permitido la reflexión y valoración de documentos institucionales tan importantes como el PEI, los reglamentos, los modelos pedagógicos, comunicativos e instruccional de las dos modalidades. Por otro lado las facultades han manifestado la necesidad de hacer revisiones y ajustes curriculares a los planes de estudio. Se implementó en el Centro de Información de la Organización “CIO”, un espacio destinado a la permanente actualización y seguimiento de las acciones de mejoramiento de cada programa académico. Se establecieron mediciones de la satisfacción general del usuario, del clima organizacional que permitido proponer estrategias para el mejoramiento de estos aspectos.

Estos primeros logros permiten que la Institución evalué la pertinencia de implementar el SEGCA y vislumbre todos los avances y beneficios que traería en términos pedagógicos, académicos y organizacionales.

Para los estudiantes el factor más importante asociado a la calidad es el que la institución educativa cuente con buenos profesores.

## 10. RECOMENDACIONES

Formalización de los procesos, para atender la principal debilidad encontrada. Esto exige una prioridad para la Institución en términos de: el levantamiento de los procesos, la documentación, la definición de indicadores de seguimiento y el establecimiento de auditorías.

Construcción de los documentos de las Políticas Institucionales de Calidad y Proyección Social, con la participación y el consenso de la comunidad.

Inclusión de la Acreditación de Programas Académicos, como una de las iniciativas estratégicas que permita agilizar dicho proceso.

Fortalecimiento de la planta docente, en términos de su nivel de formación disciplinar y pedagógico-didáctica y capacitación en valores, competencias comunicativas, tecnológicas e investigativas, inteligencia emocional y trabajo en equipo.

Desarrollo de programas de capacitación en servicio al cliente, para los funcionarios que laboran en áreas de atención a los usuarios (estudiantes, docentes, padres de familia, prospectos), en dirección a los objetivos estratégicos de Asegurar el servicio Integral y Aumentar la fidelización y satisfacción de los usuarios.

Implementación de programas de Bienestar Universitario para los estudiantes de la modalidad virtual y para el personal administrativo y docente.

Fortalecimiento del Programa de Egresados, que permita un mejor seguimiento a estos y una actualización permanente de la información.

Implementación de un área de evaluación y medición de la gestión de los procesos, principalmente los misionales, que tienen una relación más directa con la calidad académica.

Implementación de Reuniones de Análisis de la Operación (RAO), que tengan la misma formalidad e importancia que las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE), que realiza de forma periódica la Institución.

Fortalecimiento del Centro de Información de la Organización CIO: Inclusión de la información que se genere a partir de la formalización de los procesos y de las variables de información que se reportan al Sistema de Información de la Educación Superior SPADIES y que actualmente no están incluidas dentro de esta herramienta, optimización de los sitios diseñados para el seguimiento de los programas de mejoramiento de los programas académicos y de los sitios de trabajo colaborativo.

Es necesario la definición y apropiación de conceptos propios para la IUPG, como la autonomía, la flexibilidad, la formación integral para la IUPG por parte de las directivas, para de esta forma visibilizarlo y hacerlo parte de la cultura organizacional de la comunidad universitaria.

Presentación de la propuesta SEGCA ante las directivas de la Institución.

Consideración para la viabilidad de la puesta en marcha del Sistema Estratégico de Gestión de la Calidad Académica SEGCA.

**Continuar desarrollando el trabajo iniciado y desarrollado en este documento, buscando la generación de conocimiento y el aporte al mejoramiento continuo de la calidad en las IES, particularmente a la IUPG.**

## REFERENCIAS

- Abad, D y otros (2003). *Lineamientos para la Acreditación de Programas Académicos. Sistema Nacional de Acreditación*, Consejo Nacional de Acreditación. Colombia: Corcas Editores Ltda.
- González, JE, Espinosa, O (2008). *Calidad de la Educación Superior: Conceptos y Modelos*. Venezuela: IESALC.
- Orozco, L.E. (2001) *Educación Superior Desafío Global y Respuesta Nacional*. Colombia: Universidad de Los Andes. Alfaomega S.A.
- Silva, Reich, Vázquez (2003). *Autoevaluación Universitaria, Principios y Mecanismos Operativos desde la Experiencia*. Programa de Participación de la UNESCO. Francia. Columbus.
- Kells, H (1997). *Procesos de Autoevaluación, Una Guía para la Autoevaluación en la Educación Superior*. Perú: Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Acreditación Institucional. Consejo Nacional de Acreditación. Recuperado el 10, octubre 2010, [www.cna.gov.co/1741/article](http://www.cna.gov.co/1741/article)
- Ruíz, L (s.f.). Formación integral: desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes. *Revista Universidad de Sonora*, 11-13.
- Proyecto Educativo Institucional, Formación Integral. Universidad Javeriana. Recuperado el 10, octubre 2010. en [http://www.puj.edu.co/institucional/proyectoeducativo\\_formacion.html](http://www.puj.edu.co/institucional/proyectoeducativo_formacion.html)

Universidad de la Sabana, Formación Integral y Educación Personalizada. Sabanet.  
Recuperado el 24, octubre 2010.

<http://sabanet.unisabana.edu.co/admon/autoevaluacion/12%20Formacion%20Integral%20y%20Educación%20Personalizada.htm>

Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia: Mc Graw Hill.

Johnson, Scholes & Whittington (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Mintzberg, Quinn, & Ghoshal (1999). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Madrid: Prentice Hall Iberia.

Proyecto Educativo Institucional PEI (2004), Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Consejo Nacional de Acreditación, Lineamientos Acreditación Institucional. Recuperado el 20 de Abril 2011, en [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359\\_lineamientos\\_3.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_lineamientos_3.pdf)

Consejo Nacional de Acreditación, Lineamientos Acreditación Programas Académicos. Recuperado el 20 de Abril 2011, en [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359\\_lineamientos\\_2.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_lineamientos_2.pdf)

Aljure, J (2007) Pensamiento sistémico: la clave para la creación de futuros realmente deseados. *Revista Elegir*, recuperado el 21 de junio 2011 en <http://jmonzo.net/blogeps/psjpa1.pdf>

Dávila, C (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.

Kaplan, R. Norton, D. (2008) *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto. Barcelona España.

Symnetics Business Transformation, ¿Qué es en definitiva el balanced scorecard?, Recuperado el 20 de Abril 2011, en <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>

Sistema de Gestión de Calidad Norma Internacional ISO 9001 (2008).

ICONTEC (2006), Normas Fundamentales sobre Gestión de Calidad y Documentos de Orientación para su Aplicación.

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Plan de Desarrollo 2009 – 2013.

Vélez, C (2007). Gestión, Motor hacia la calidad. Ministerio de Educación Nacional. Boletín Informativo 9 Abril-Junio 2007. Recuperado el 3 de Agosto de 2011, en [http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion\\_superior/numero\\_09/index.html](http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_09/index.html).

Bahamón, A. (2008). Incidencia del sistema de gestión de calidad en el proceso de acreditación. Revista Educación y Desarrollo Social. Recuperado el 3 de Agosto de 2011, en <http://www.umng.edu.co/docs/reeducacion/Vol2.No1/RevNo1vol2.Art2.pdf>



## ANEXO

### Anexo. Análisis de resultados de la encuesta aplicada a estudiantes de la IUPG

Ficha técnica:

Estudiantes matriculados en el periodo académico 2011-1. Se envió invitación a todos los estudiantes matriculados en el 2011-1, para que diligenciaran voluntariamente la encuesta.

Tipo de instrumento: encuesta online con 3 preguntas (1 cerrada y 2 abiertas). A través del documento de identificación se obtuvo la siguiente información: Género, jornada, facultad y metodología.

El análisis estadístico de textos se realizó mediante el paquete estadístico SPAD.

Número de estudiantes que diligenciaron la encuesta: 136.

Descripción de la población que presentó la encuesta

<b>Género</b>	<b>No. de estudiantes</b>	<b>% / Total</b>
Femenino	74	54.41
Masculino	62	45.59
Total	136	100.00

<b>Jornada</b>	<b>No. de estudiantes</b>	<b>% / Total</b>
Diurno	61	44.85
Nocturno	37	27.21
Virtual	38	27.94
Total	136	100.00

<b>Metodología</b>	<b>No. de estudiantes</b>	<b>% / Total</b>
Presencial	98	72.06
Virtual	38	27.94
Total	136	100.00

<b>Facultad</b>	<b>No. de estudiantes</b>	<b>% / Total</b>
FMCYA	56	41.18
FICB	11	8.09
FCAEYC	26	19.12
FCS	5	3.68
Virtual	38	27.94
Total	136	100.00

**Análisis de contenidos de la pregunta 1: ¿Qué debe tener una universidad para ser de calidad?**

Para los estudiantes el factor más importante de calidad en una institución educativa son los docentes, en segundo lugar programas académicos acreditados y exigencia académica.

A continuación se presentan algunas verbalizaciones de los estudiantes:

*“Para mí es vital que los profesores que se contraten tengan total dominio de los temas o la asignatura a dictar, también es importante las certificaciones que la acrediten como superior”*

*“Excelentes profesores y herramientas. Objetivos basados en la calidad y no en las ganancias. Políticas claras de desarrollo e investigación”*

*“Excelentes docentes que se preocupen por sus estudiantes en que sean sobresalientes en las áreas en las que están estudiando”*

*“Prestigio institucional y programas de alta calidad”*

*“Profesores de alta calidad con una buena metodología de aprendizaje para sus estudiantes”*

*“Buenos docentes, que exijan y lo preparen para la experiencia laboral”*

## Contexto en el que se utiliza la palabra “profesores”

alto nivel academico alto compromiso de los	profesores	alto compromiso de los estudiantes	Case n° 2
	profesores	y estudiantes comprometidos	Case n° 5
excelentes	profesores	acceso amplio a las tics buena infraestructura e imagen	Case n° 8
buenos	profesores	reconocimientos buenas instalaciones buen pensum variedad de	Case n° 14
muy buenos	profesores		Case n° 20
buenos	profesores	de la tala de andre didyme-dome	Case n° 22
para mi es vital que los	profesores	que se contraten tengan total dominio de los temas o la	Case n° 24
excelentes	profesores	con un alto sentido de pertenencia y obviamente	Case n° 28
todas las personas que conviven en ella y un buen nivel de	profesores	para que ayuden a enseñar de forma adecuada a todos sus	Case n° 31
excelentes	profesores	y herramientas	Case n° 33
excelentes	profesores	contenidos programaticos actuales de acuerdo al pais y al	Case n° 36
un alto nivel academico dado por una alta calidad de	profesores	y curriculum de materias avanzado	Case n° 38
	profesores	comprometidos con la educacion y profesionales en sus	Case n° 39
de que la universidad no la hacen las instalaciones o los	profesores	o los estudiantes es un esfuerzo de todos	Case n° 43
procesos de calida calidad en	profesores	incluyendo material de apoyo exigencia a lo alumnos	Case n° 44
un programa academico completamente estructurado y que sus	profesores	sean los mas capacitados para desarrollar dichos programas	Case n° 48
debe tener	profesores	excelentes un campus adecuado actividades	Case n° 49
	profesores	de calidad instalaciones de calidad	Case n° 52
	profesores	excelentes y entregados 100% que amen la ensenanza y	Case n° 53
excelentes	profesores	excelentes programas academicos y actividades de	Case n° 54
bueno programas academicos 3s instalaciones buenos	profesores		Case n° 56
	profesores	de excelente calidad con experiencia en el tema	Case n° 59
definitivamente el hecho de tener excelentes	profesores	e instalaciones agradables para estudiar alli	Case n° 65
buenos	profesores	que sean evaluados al ingreso y avalados por los	Case n° 67
una 4 organizacion administrativa buenos	profesores	y mucha organizacion en las reuniones	Case n° 68
	profesores	de calidad con experiencia	Case n° 73
excelentes	profesores	materias y temas que esten de acuerdo al mundo de hoy y al	Case n° 74
excelentes instalaciones y servicios para los estudiante	profesores	y trabajadores	Case n° 74
que los	profesores	les guste la ensenanza	Case n° 77
experiencia de los	profesores	al menos con maestria o especializacion en sus areas	Case n° 77
*buenos	profesores	que implica que tengan estudios carisma que sean buenos	Case n° 80
	profesores	profesionales en todo el sentido de la palabra exigencia	Case n° 81
estudiantes dispuestos a aprender	profesores	y directivas dispuestos a escuchar y enseñar	Case n° 84
un recurso humano de	profesores	con un alto nivel academico que exijan a los estudiantes	Case n° 85
	profesores	de alta calidad con una 3 metodologia de aprendizaje para	Case n° 88
buenos	profesores	y exigencia	Case n° 92
	profesores	que motiven	Case n° 94
tener	profesores	calificados y pongo en mayuscula profesores porque a veces	Case n° 95
tener profesores calificados y pongo en mayuscula	profesores	porque a veces nos encontramos con excelentes	Case n° 95
haga un control sobre lo anterior para asegurarse que los	profesores	están lo suficientemente calificados para el cargo	Case n° 95
	profesores	estrictos y correctos	Case n° 97
un buen campus buenos	profesores	y salones óptimos en los que se den clases teniendo	Case n° 99
tener	profesores	de calidad que sean bien estudiados en su area y que el	Case n° 101
	profesores	de alta calidad	Case n° 102
formación para sus estudiantes es decir excelentes	profesores	etc	Case n° 103
de actividades que brinden bienestar a los estudiantes y	profesores	ademas de vinculos con universidades extranjeras para	Case n° 105
sus	profesores	deben ser excelentes y tener experiencia donde se creen	Case n° 105
alta calidad en los docentes es decir que sean muy buenos	profesores	que les transmitan a los estudiantes grandes cantidades de	Case n° 106
buenos	profesores		Case n° 114
entre otras	profesores	que ademas de tener un gran nivel de formacion tambien	Case n° 116
buenos	profesores	procesos de seleccion adecuados metodos de ensenanza	Case n° 117
	profesores	debidamente preparados y con etica para poder asumir este	Case n° 119
la universidad para ser de calidad debe tener buenos	profesores	enfocarse un poco mas en cada programa academico no ver	Case n° 120
buenos	profesores	informacion clara sobre el proceso de matricula y	Case n° 126
los mejores	profesores	de alta calidad y un pensum muy buen estructurado ademas	Case n° 127
	profesores	capacitados y responsables sistemas de control y	Case n° 129
	profesores	calificados	Case n° 130

## Contexto en el que se utiliza la palabra “calidad”

con principios y valores y de formacion profesional de alta	calidad		Case n° 6
primero docentes de	calidad	segundo una agina web en la que interactuen los estudiantes	Case n° 12
excelentes docentes que garanticen la	calidad	de educacion buenos grupos de investigacion que permitan	Case n° 13
para una buena	calidad	de educacion y vida	Case n° 18
de acceso a cierta poblacion de estudiantes garantizar una	calidad	de ensenanza	Case n° 27
certificar la	calidad	de las carreras y los programas ofrecidos por las	Case n° 29
me parece que la	calidad	de la universidad bajo notablemente en cuanto dejaron de	Case n° 32
objetivos basados en la	calidad	y no en las ganancias	Case n° 33
un alto nivel academico dado por una alta	calidad	de profesores y curriculum de materias avanzado	Case n° 38
prestigio institucional y programas de alta	calidad	humana y de servicio	Case n° 41
procesos de calida	calidad	en profesores incluyendo material de apoyo exigencia a lo	Case n° 42
como en la adecuacion de herramientas para optimizar la	calidad		Case n° 44
fuerte en investigacion y proyectos debe tener alumnos de	calidad		Case n° 47
profesores de	calidad	instalaciones de calidad	Case n° 49
profesores de calidad instalaciones de	calidad		Case n° 52
profesores de excelente	calidad	con experiencia en el tema	Case n° 52
un mejoramiento en la	calidad	de docentes aunque hay muchos docentes excelentes hay otros	Case n° 59
	calidad	en educacion docentes eticos responsables y comprometidos	Case n° 62
profesionalismo y	calidad	en los docentes	Case n° 63
profesores de	calidad	con experiencia	Case n° 66
considero que la universidad van des mejorando en	calidad	academica gracias a estas personas	Case n° 73
estandares que apunten a la	calidad	y procesos academicos que la implementen	Case n° 83
profesores de alta	calidad	con una buena metodologia de aprendizaje para sus estudiantes	Case n° 87
por ultimo se deberian acreditar todos los programas en alta	calidad		Case n° 88
tambien una universidad de	calidad	debe tener los recursos necesarios para que los estudiantes	Case n° 91
promover parcialmente el autodidactismo ofrecer educacion de	calidad	y poner a disposicion de los estudiantes areas de trabajo	Case n° 95
tener profesores de	calidad	que sean bien estudiados en su area y que el plan de	Case n° 98
profesores de alta	calidad		Case n° 101
una universidad para ser de	calidad	debe tener una excelente formacion para sus estudiantes es	Case n° 102
alta	calidad	en los docentes es decir que sean muy buenos profesores que	Case n° 103
eficacia y	calidad	de la formacion profesional manejo de recursos materiales y	Case n° 106
apoyo a los alumnos 3	calidad	humana tanto de los alumnos como de sus docentes y	Case n° 109
considero que un elemento primordial de	calidad	es como su nombre lo indica la calidad	Case n° 111
primordial de calidad es como su nombre lo indica la	calidad		Case n° 115
la universidad para ser de	calidad	debe tener buenos profesores enfocarse un poco mas en cada	Case n° 115
para el día a día del estudiante bienestar universitario	calidad	sencillez reconocimiento positivo	Case n° 120
creo que una universidad para ser de	calidad	debe mide por el conocimiento de sus estudiantes	Case n° 124
adecuado a las necesidades de cada carrera que se ofrece	calidad	de ensenanza trato amable motivar a los estudiantes para	Case n° 125
los mejores profesores de alta	calidad	y un pensum muy buen estructurado ademas de atender las	Case n° 126
programas academicos de	calidad	sin materias de relleno y si escatimacion de conocimiento	Case n° 127
para ser de	calidad	debe brindar la oportunidad de investigar de formar seres	Case n° 129
mas publicidad nacional y reconocimientos de	calidad		Case n° 131
	calidad		Case n° 136

**Pregunta 2. De acuerdo con su experiencia en el Politécnico Grancolombiano, califique el nivel de calidad que para Usted tiene la Institución**

Calificación	No. de estudiantes	% / Total
Deficiente	4	2.94
Ni bueno, Ni deficiente	30	22.06
Bueno	74	54.41
Muy Bueno	28	20.59
Total	136	100.00

**Análisis de contenidos de la pregunta 3: De acuerdo con su respuesta a la pregunta número 2, explique por qué califica la calidad del Politécnico Grancolombiano en la opción que seleccionó**

La mayoría de los estudiantes calificaron la Institución con un nivel de calidad muy bueno y bueno. Sin embargo, cuando se analiza la explicación del nivel que indicaron, varias respuestas no son coherentes con el nivel seleccionado.

*“Es relativo, la verdad pienso que hay profesores demasiado mediocres que dañan el nivel de la Universidad, así como hay profesores excelentes que los mismos alumnos se encargan de dañar”*

*“Porque a veces los profesores hace que la calidad de la universidad baje mucho”*

*“La universidad ha bajado mucho el nivel que tenía antiguamente, saben que los convenios han sido para mejorar pero hay cosas que han desmejorado bastante, hay un cuerpo docente mediocre y con falta de criterio, y no con esto quiero decir que sean todos. También contamos con maestros muy profesionales en su labor. Antiguamente el proceso de selección de los estudiantes le brindaba mejor calidad a la universidad, sabemos que el derecho a la educación es para todos pero recordemos que es una universidad privada y que como tal deben realizar un filtro para los aspirantes, en ocasiones uno se siente inseguro con los nuevos personajes que día a día ve en la universidad”*

Los Estudiantes que calificaron el nivel de calidad de la Institución como “Ni bueno, ni deficiente” y “deficiente”, manifiestan que se debe a baja calidad de los profesores, inconformidad con el número de asignaturas de los nuevos pensum, baja exigencia académica y ausencia de proceso de selección para el ingreso.

Algunas verbalizaciones son:

*“Porque los profesores no exigen, bueno no todos, por semestre no son más de 2 profesores los que exigen. Por otro lado los programas de algunas asignaturas son muy deficientes y al final de semestre no se ha aprendido nada. Sería bueno que reformaran algunos pensum o el contenido de las asignaturas (Comunicación Social)”*

*“Porque en los últimos años, el nivel de exigencia tanto hacia estudiantes, como docentes a bajado de manera considerable, además de haber una notable superpoblación en el campus, debido a que no hay exámenes de admisión, con tan solo pagar la matrícula ya se está admitido, y de cierta forma esto perjudica la calidad de la universidad”*

*“pues no es excelente, ni tampoco mala, pero si hay muchas materias de relleno que realmente a uno como estudiante no le sirven y pierde tiempo realizándolas”*

*“Algunos de los procesos están incompletos y no se tiene en cuenta la calidad más que la cantidad de estudiantes”*

*“Porque hay docentes que no exigen ni le enseñan a uno las cosas realmente importantes, hay materias que no sirven para absolutamente nada en la carrera, y además siento que he perdido el tiempo con muchas materias que me han dado en el pensum”*

## Contexto en el que se utiliza la palabra “profesores”

porque la mayoría de	profesores	de este semestre son de muy alta calidad pero con respecto	Case n° 2
alta calidad pero con respecto al semestre anterior los	profesores	considero eran menos exigentes	Case n° 2
es buena pero en cuanto a los parciales o evaluaciones algunos	profesores	preparan exámenes que necesitan mas tiempo de el que le	Case n° 9
la mayoría de	profesores	son muy baja calidad y los pocos buenos que tenían los	Case n° 22
en algunas ocasiones he encontrado	profesores	un poco mediocres se que suena grosera la palabra pero es	Case n° 24
la palabra pero es la realidad pero por el otro lado	profesores	excelentes que equilibran un poco el tema adicional mi	Case n° 24
su trato por la gente que la conforma por la calidad de	profesores	que tienen	Case n° 31
los grupos de clase son muy grandes hay muchos	profesores	mediocres creo que la calidad de los estudiantes hace que	Case n° 32
la experiencia los materiales	profesores	y la ayuda administrativa son muy buenos y de calidad	Case n° 35
es buena la universidad por que cuenta con buenos	profesores	un excelente campus y en mi concepto unos programas	Case n° 39
a nivel nacional la universidad ademas de su calidad en	profesores	que por experiencia he tenido en la misma	Case n° 44
porque hay	profesores	que se presentan a dictar clase de forma improvisada sin	Case n° 48
de metodología peor esos son unos pocos porque tambien hay	profesores	que son muy preparados pero en ocasiones se quedan cortos	Case n° 48
por que hay al menos en mi facultad excelentes	profesores	creo que faltaria mejorar el metodo de ingreso a la	Case n° 49
me ha parecido excelente la metodología que utilizan los	profesores	para lograr una mayor motivacion y entendimiento en	Case n° 50
a pesar de que a algunos	profesores	o tutores virtuales les hace falta mas dedicacion en esa	Case n° 50
existen muy buenos	profesores	pero algunos son simplemente alcahuetas que no incentivan	Case n° 51
es relativo la verdad pienso que hay	profesores	demasiado mediocres que danan el nivel de la universidad	Case n° 53
que danan el nivel de la universidad asi como hay	profesores	excelentes que los mismos alumnos se encargan de danar	Case n° 53
de ciertas carreras como negocios ademas de muy buenos	profesores	que sean excelentes maestros	Case n° 54
por que a veces los	profesores	hace que la calidad de la universidad baje mucho	Case n° 55
porque tiene buenas instalaciones y el nivel de los	profesores	es buena	Case n° 56
la educacion en el poli es buena por que el grupo de	profesores	son calificados el campus universitario es agradable las	Case n° 57
por que hay	profesores	que no se basan en la calidad de trabajo ademas hay muchas	Case n° 60
porque los	profesores		Case n° 66
porque hay muchos	profesores	que no explican bien o no son aptos para dar una clase y	Case n° 67
tiempo de ver a mas profundidad las materias y estos	profesores	se basan en cosas vanales o no explican bien o se quedan	Case n° 67
sus	profesores	son activos y con experiencia	Case n° 73
hay algunas fallas en el servicio de transporte y algunos	profesores	no son profesores son excelentes profesionales en sus	Case n° 74
en el servicio de transporte y algunos profesores no son	profesores	son excelentes profesionales en sus carreras pero no son	Case n° 74
profesionales en sus carreras pero no son buenos	profesores	y resalto los avances que han hecho en materia tecnologica	Case n° 74
siempre en una institucion lo importante sus la calidad de	profesores	que seleccionan para la educacion ya que depende de ellos	Case n° 76
porque los	profesores	no exigen bueno no todos por semestre no son mas de 2	Case n° 77
no exigen bueno no todos por semestre no son mas de 2	profesores	los que exigen	Case n° 77
algunos	profesores	son buenos que implica que tienen estudios carisma	Case n° 80
estoy solamente en 2 semestre los	profesores	son muy buenos se que cada persona tiene que ser	Case n° 84
asistir a clase pero la inasistencia es muy alta y los	profesores	no toman eso en cuenta	Case n° 84
a pesar de tener buenos elementos en cuanto a movilidad y	profesores	capacitados le falta bastante por mejorar la calidad de	Case n° 86
porque a pesar de ver que sus	profesores	tienen buena metodología de trabajo debería ser mas innovadora	Case n° 88
hay	profesores	que realmente dan buenas clases sin embargo existen otros que	Case n° 91
porque siempre estan pendientes de los estudiantes y los	profesores	son muy buenos menos uno en especial del area de	Case n° 94
tiene muy buenos profesionales pero algunos no son buenos	profesores		Case n° 95
para aplicar nuestros conocimientos cuenta con buenos	profesores	tambien se encuentra a la vanguardia en la tecnología y	Case n° 96
aprendido mucho en mi universidad y siento que aunque hay	profesores	no tan buenos ay unos excelentes	Case n° 97
hay	profesores	que demuestran compromiso con su deber	Case n° 98
deberian revisar a cada uno de los	profesores	ya que algunos no tienen una buena metodología y no enseñan lo	Case n° 101
el nivel de exigencia es minimo los	profesores	por lo menos con respecto a mi carrera contaduria las	Case n° 102
base no tienen un nivel de exigencia bueno y aparte los	profesores	no son lo totalmente capacitados como los de otras areas	Case n° 102
porque es una buena universidad con buenos	profesores		Case n° 103
tienen buena calidad de	profesores	en cuanto a lo academico	Case n° 104
cuenta con una rama de	profesores	excelentes aunque hay algunos que no cumplen las	Case n° 105
por le falta mas nivel en la educacion hay	profesores	que son muy buenos profesionales pero malos docentes y no	Case n° 106
educacion es baja para el costo de las matriculas algunos	profesores	son mediocres y facilistas y el nivel de exigencia es	Case n° 108
bueno me encantan las instalaciones de la universidad los	profesores	son muy buenos y la gente que estudia en el poli bien o	Case n° 111
universidad el nivel depende del estudiante es decir los	profesores	dan una parte pero la mayoría de estudiantes son muy muy	Case n° 113
campos de acción y mas objetividad incluso incluso de los	profesores		Case n° 115
tareas y proyectos como estudiantes ademas cuenta con	profesores	muy buenos pues ademas de ser grandes profesionales tienen	Case n° 116
no todos los	profesores	tienen la etica ni estan bien preparados	Case n° 119
es solo una y agregandole que esa unica materia la dan	profesores	malisimos no todos entonces eso me parece terrible	Case n° 127

## Contexto en el que se utiliza la palabra “universidad”

colaborativos y es una falencia no se si mia o de la	universidad		Case n° 3
dando la oportunidad a muchas personas de acceder a la	universidad		Case n° 16
de estudiantes que ingresan cada periodo academico a la	universidad		Case n° 30
es buena la	universidad	por que cuenta con buenos profesores un excelente campus	Case n° 39
en el poli podemos encontrar que esta	universidad	es hecha para los estudiantes antes que para otros el	Case n° 43
los materiales y las instalaciones de nuestra	universidad	se prestan diria yo para el 85 o 90% de lo que	Case n° 43
agradable y es genial llegar un sabado y despejarse en la	universidad	a pesar de las clases	Case n° 43
por el reconocimiento que tiene a nivel nacional la	universidad	ademas de su calidad en profesores que por experiencia he	Case n° 44
son buenos los recursos tecnologicos con los q cuenta la	universidad	son los mejores sin embargo el espacio se ha reducido y	Case n° 45
entra cualquier persona que tenga con que pagar la	universidad	y no se exigen promedios minimos para continuar los	Case n° 46
exigen promedios minimos para continuar los estudios en la	universidad		Case n° 46
creo que faltaria mejorar el metodo de ingreso a la	universidad	para garantizar la calidad de los estudiantes y disminuir	Case n° 49
la	universidad	ha optado por eliminar dos semestres de carrera lo que	Case n° 51
es triste ver como la	universidad	se preocupa mas por hacer llegar empresas privadas	Case n° 51
es evidente que tecnologicamente la	universidad	hace un esfuerzo por mejorar cada ano lo cual es grato	Case n° 51
los estudiantes no tienen pensamiento critico somos una	universidad	poco participativa en lo social cultural academico e	Case n° 51
yo amo a mi	universidad	y me entristece saber que por su mal manejo es vista como	Case n° 51
entristece saber que por su mal manejo es vista como una	universidad	de paseo de poca seriedad que no tiene nada de	Case n° 51
administrativos a mejorar la calidad de la	universidad	menos intromision de empresas privadas	Case n° 51
se que es una	universidad	privada pero en ocasiones parece un centro comercial	Case n° 51
profesores demasiado mediocres que dañan el nivel de la	universidad	asi como hay profesores excelentes que los mismos alumnos	Case n° 53
porque a veces los profesores hace que la calidad de la	universidad	baje mucho	Case n° 55
la	universidad	ha bajado mucho el nivel que tenia antiguamente saben que	Case n° 59
de los estudiantes le brindaba mejor calidad a la	universidad	sabemos que el derecho a la educacion es para todos pero	Case n° 59
a ala educacion es para todos pero recordemos que es una	universidad	privada y que como tal deben realizar un filtro para los	Case n° 59
inseguro con los nuevos personajes que dia a dia ve en la	universidad		Case n° 59
porque considero que para mi carrera es una	universidad	excelente pero a nivel general hay cosas que tiene que	Case n° 61
la califico como buena pues de hecho la	universidad	siendo buena debe superarse para mantenerse en ese nivel con	Case n° 65
pero le haria falta a la	universidad	subir el nivel de exigencia academico debido a que en	Case n° 66
mejor o establecer el tipo de personas que ingresan a la	universidad		Case n° 66
lo cual facilita que se adelanten trabajos ademasde eso la	universidad	busca maneras de consentir a sus estudiantes	Case n° 68
me parece que anteriormente la	universidad	se destacaba por algunas carreras y aunque los	Case n° 69
adquirido hasta ahora me hacen mas competente adicional la	universidad	me ha brindado espacios tambien para demostrar otros	Case n° 70
lo que creo que debe cambiar la	universidad	es su proceso de seleccion de estudiantes ya que	Case n° 73
pienso que la	universidad	es 3 porque academicamente es restante me parece que	Case n° 78
por que al ingresar tenia otra imagen de la	universidad	siento que el nivel ha bajado en los ultimos dos anos	Case n° 79
la	universidad	se preocupa por ir a la vanguardia de la tecnologia	Case n° 80
ahora se preocupan mucho mas por el transporte hasta la	universidad	desde el paradero	Case n° 80
admitido y de cierta forma esto perjudica la calidad de la	universidad		Case n° 81
la	universidad	es bonita tiene muchas facilidades	Case n° 84
1° deberia tener algun requisito para hacer parte de la	universidad	como lo hacen muchas	Case n° 92
y crear un poco mas de exigencia academica la	universidad	me parece buena pero tiene mala fama por su falta de	Case n° 92
por que he aprendido mucho en mi	universidad	y siento que aunque hay profesores no tan buenos ay unos	Case n° 97
porque tiene la mayoría de aspectos que debe tener una	universidad	de buen nivel en colombia pero tiene muchos problemas	Case n° 99
porque es una buena	universidad	con buenos profesores	Case n° 103
campus es lo maximo servicios adicionales que presta la	universidad	como asesorias y cursos todo lo de bienestar	Case n° 109
bueno me encantan las instalaciones de la	universidad	los profesores son muy buenos y la gente que estudia en	Case n° 111
estudio en el poli en la noche e querido representar a la	universidad	en los diferentes torneos pero no me han dejado por mi	Case n° 111
una buena hoja deportiva y se que puedo sacar campeona ala	universidad	soy cinturón negro primer dan en la u me dicen que no me	Case n° 111
de la liga y que cambien al profesor de taekwondo de la	universidad	el profesor es muy mal maestro de resto me encanta la	Case n° 111
el profesor es muy mal maestro de resto me encanta la	universidad	y la quiero mucho	Case n° 111
porque no depende de la	universidad	el nivel depende del estudiante es decir los profesores	Case n° 113
pero tambien tiene algo que considero muy valioso en una	universidad	que es educar a los estudiantes con la suficiente	Case n° 117
transmite su conocimiento en ese sentido sin embargo a la	universidad	le falta exigir mas a los estudiantes y darles voz y voto	Case n° 118
indicadores por los que se busca estar en una excelente	universidad		Case n° 123
pero como estudiante no he visto el compromiso de la	universidad	con los estudiantes para la consecucion y culminacion de	Case n° 124
asi siento que hace falta algo un no se que para que la	universidad	tenga un mejor nivel de calidad	Case n° 133
la califico buena ya que los recursos con los que cuenta la	universidad	y las ayudas que esta brinda son buenos los docentes son lo	Case n° 135

## Contexto en el que se utiliza la palabra “estudiantes”

eje yo soy uno de los	estudiantes	no tengo grupo para subir trabajos colaborativos y es una	Case n° 3
que se esta viviendo y sobre todo la compresion con sus	estudiantes		Case n° 4
que las teleconferencias en vivo deberian dejar que los	estudiantes	interactuen directamente con el profesor	Case n° 15
los trabajos grupales fomentando la mediocridad en muchos	estudiantes	pues he notado que uno o dos son los que trabajan y el	Case n° 20
como alternativa y escenario de educacion tanto para	estudiantes	como para maestros pues creo que es alli donde a veces	Case n° 26
de la institucion se ve sobre pasada por el numero de	estudiantes	que ingresan cada periodo academico a la universidad	Case n° 30
hay muchos profesores mediocres creo que la calidad de los	estudiantes	hace que el nivel educativo sea muy bajo se pueden perder	Case n° 32
se han cometido algunos errores en la admision de	estudiantes	en el diseno de programas en la contratacion de docentes	Case n° 37
es buena porque los docentes se preocupan por los	estudiantes	para que sobre salgan en los diferentes campos en los	Case n° 40
antes de pertenecer al grupo de	estudiantes	del politecnico se me presento la oportunidad de ver la	Case n° 43
podemos encontrar que esta universidad es hecha para los	estudiantes	antes que para otros el interes que muestran los	Case n° 43
ingreso a la universidad para garantizar la calidad de los	estudiantes	y disminuir la desercion estudiantil	Case n° 49
lo cual unido a su pobre plan de estudios hace que los	estudiantes	salgan mal preparados y que no puedan competir con	Case n° 51
un esfuerzo por mejorar cada ano lo cual es grato para los	estudiantes	sin embargo algunos elementos se ven sub utilizados	Case n° 51
los	estudiantes	no son escuchados las propuestas realizadas por nosotros	Case n° 51
los	estudiantes	no tienen pensamiento critico somos una universidad poco	Case n° 51
las carreras de pregrado son buenas y la comunidad de	estudiantes		Case n° 57
antiguamente el proceso de seleccion de los	estudiantes	le brindaba mejor calidad a la universidad sabemos que el	Case n° 59
el nivel de exigencia academico debido a que en algunos	estudiantes	se refleja mediocridad al igual que seleccionar mejor o	Case n° 66
eso la universidad busca maneras de consentir a sus	estudiantes		Case n° 68
universidad se destacaba por algunas carreras y aunque los	estudiantes	del nuevo pensum salgan en mas corto tiempo y les parezca	Case n° 69
un ejemplo de esto es el tiempo de plazo que tenemos como	estudiantes	de retirar una materia	Case n° 71
debe cambiar la universidad es su proceso de seleccion de	estudiantes	ya que cualquier persona puede entrar cuando no deberia	Case n° 73
orden en sus programas academicos no hay seguimiento a los	estudiantes	q van mal	Case n° 75
en los ultimos años el nivel de exigencia tanto hacia	estudiantes	como docentes a bajado de manera considerable ademas de	Case n° 81
porque le falta exigir mas a sus	estudiantes		Case n° 85
y no se tiene en cuenta la calidad mas que la cantidad de	estudiantes		Case n° 87
deberia ser mas innovadora la forma de enseñar a sus	estudiantes	con mas calidad en los docentes encargados en el tema	Case n° 88
porque siempre estan pendientes de los	estudiantes	y los profesores son muy buenos menos uno en especial del	Case n° 94
es importante que el profesor se comprometa a entregar	estudiantes	calificados	Case n° 95
a cambios en el pensum o a menores exigencias hacia los	estudiantes	como tambien a la sobrepoblacion que hay de estudiantes y	Case n° 96
estudiantes como tambien a la sobrepoblacion que hay de	estudiantes	y a los altos precios que se manejan en cuanto a cursos	Case n° 96
porque el nivel de exigencia a lo	estudiantes	no es malo pero tampoco es bueno y le falta trabajar mucho	Case n° 100
aunque hay algunos que no cumplen las expectativas de los	estudiantes	personalmente hay clases que siento que no he aprendido	Case n° 105
profesionales pero malos docentes y no saben guiar a los	estudiantes		Case n° 106
es decir los profesores dan una parte pero la mayoría de	estudiantes	son muy muy muy vagos	Case n° 113
desarrollar adecuadamente nuestras tareas y proyectos como	estudiantes	ademas cuenta con profesores muy buenos pues ademas de	Case n° 116
profesionales tienen experiencias que comparten con los	estudiantes	sus instalaciones y la inversion que hacen para que estas	Case n° 116
procesos de seleccion no son los adecuados tanto para los	estudiantes	como para los docentes	Case n° 117
muy valioso en una universidad que es educar a los	estudiantes	con la suficiente autonomia para tomar sus propias	Case n° 117
sin embargo a la universidad le falta exigir mas a los	estudiantes	y darles voz y voto	Case n° 118
de planta fisica mejora en los servicio internos para	estudiantes	y la creacion y mejoramiento continuo del departamento de	Case n° 124
no he visto el compromiso de la universidad con los	estudiantes	para la consecucion y culminacion de su practica laboral	Case n° 124
no un nivel de exigencia de calidad para trabajos y los	estudiantes	presentan a veces trabajos muy mediocres	Case n° 126
niveles altos de calificacion ni para docentes ni para	estudiantes	hay mucha mediocridad entra cualquiera me siento una	Case n° 129



## Contexto en el que se utiliza la palabra “calidad”

la mayoría de profesores de este semestre son de muy alta	calidad	pero con respecto al semestre anterior los profesores	Case n° 2
por que hay compromiso y	calidad	en la educacion y se ajusta a la realidad que se esta	Case n° 4
la considero buena por cuanto me ha brindado	calidad	de conocimientos e innovacion en los metodos de ensenanza	Case n° 8
la	calidad	es buena pero en cuanto a los parciales o evaluaciones algunos	Case n° 9
una institucion basada en la investigacion que promueve la	calidad	sea presencial o virtual	Case n° 13
la mayoría de profesores son muy baja	calidad	y los pocos buenos que tenian los sacaron	Case n° 22
que hace por su trato por la gente que la conforma por la	calidad	de profesores que tienen	Case n° 31
son muy grandes hay muchos profesores mediocres creo que la	calidad	de los estudiantes hace que el nivel educativo sea muy bajo	Case n° 32
cuando ingrese en el año 2008 me parece que la	calidad	era mejor creo que han bajado la misma no se si los	Case n° 33
en cuenta que lo que se quiere es reconocimiento por alta	calidad	educativa y que los profesionales del politecnico se puedan	Case n° 33
profesores y la ayuda administrativa son muy buenos y de	calidad		Case n° 35
su	calidad	de educacion es buena no es excelente porque se presentan	Case n° 38
que tiene a nivel nacional la universidad ademas de su	calidad	en profesores que por experiencia he tenido en la misma	Case n° 44
por que a pesar de ser de una 4	calidad	todavia se puede mejorar sobre todo en la comunicacion en	Case n° 47
el metodo de ingreso a la universidad para garantizar la	calidad	de los estudiantes y disminuir la desercion estudiantil	Case n° 49
productos en vez de motivar actividades como conferencias de	calidad		Case n° 51
administrativos a mejorar la	calidad	de la universidad menos intromision de empresas privadas	Case n° 51
falta mucha	calidad	en la educacion y en el pensum de ciertas carreras como	Case n° 54
por que a veces los profesores hace que la	calidad	de la universidad baje mucho	Case n° 55
el proceso de seleccion de los estudiantes le brindaba mejor	calidad	a la universidad sabemos que el derecho a ala educacion es	Case n° 59
por que hay profesores que no se basan en la	calidad	de trabajo ademas hay muchas materias de relleno en la	Case n° 60
para mantenerse en ese nivel con hechos ha demostrado la	calidad		Case n° 65
siempre en una institucion lo importante sus la	calidad	de profesores que seleccionan para la educacion ya que	Case n° 76
ya se esta admitido y de cierta forma esto perjudica la	calidad	de la universidad	Case n° 81
y profesores capacitados le falta bastante por mejorar la	calidad	de las clases los pensum se modifican cada nada para quitar	Case n° 86
de los procesos estan incompletos y no se tiene en cuenta la	calidad	mas que la cantidad de estudiantes	Case n° 87
mas innovadora la forma de enseñar a sus estudiantes con mas	calidad	en los docentes encargados en el tema	Case n° 88
me parece que la	calidad	es buena pero podría mejorar	Case n° 92
realmente cuenta con los recursos necesarios y la	calidad	de docentes que se necesitan pero podría ser mejor	Case n° 93
es bueno y le falta trabajar mucho para que los estandares de	calidad	a nivel pedagogico sean mayores	Case n° 100
tienen buena	calidad	de profesores en cuanto a lo academico	Case n° 104
en realidad la	calidad	de educacion es baja para el costo de las matriculas	Case n° 108
porque tiene una	calidad	docente extraordinaria	Case n° 110
porque a veces no un nivel de exigencia de	calidad	para trabajos y los estudiantes presentan a veces trabajos	Case n° 126
ademas son muy flexibles a los alumnos por lo tanto la	calidad	va en decadencia	Case n° 130
un no se que para que la universidad tenga un mejor nivel de	calidad		Case n° 133
es buena por la	calidad	de las instalaciones de la planta docente y de servicios	Case n° 136