

No. 04-07

2004



## LA AUTOEVALUACIÓN EN LA UNIVERSIDAD EAFIT: FUNDAMENTOS Y MODELOS

*Alberto Jaramillo*

Documentos de trabajo

# Economía y Finanzas

Centro de Investigaciones Económicas y Financieras (CIEF)



**UNIVERSIDAD  
EAFIT**  
Abierta al mundo



## Temas EAFIT

# La autoevaluación en la Universidad EAFIT: Fundamentos y modelos

### **Alberto Jaramillo Jaramillo**

Economista Agrícola de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Política Económica de la Universidad de Antioquia y Maestro en Desarrollo Económico de la ANTWERPEN de Bélgica. Profesor del Departamento de Economía y Director de la Oficina de Planeación de la Universidad EAFIT.  
ajarami@eafit.edu.co

### **Resumen**

En este artículo se presenta el modelo de autoevaluación que ha seguido la Universidad EAFIT, para el proceso de acreditación institucional y como modelo permanente para la redefinición de los objetivos estratégicos institucionales y la formulación de los planes de desarrollo. La Universidad EAFIT concibe la autoevaluación como el balance y revisión frecuentes, de sus actividades de investigación, enseñanza y proyección social dentro del marco estratégico y operativo definido por la Visión y la Misión institucionales, y mediante la confrontación con el estado actual del entorno social y del impacto logrado en él.

### **Palabras clave**

Educación Superior. Acreditación Institucional. Autoevaluación. Universidad EAFIT

---

### **Self evaluation in EAFIT University: Fundamentals and models**

### **Abstract**

This article presents the self evaluation model followed by EAFIT University, for the process of institutional accreditation and as a permanent model for the redefinition of the strategic institutional objectives and the formulation of development plans. EAFIT University accepts self evaluation as the frequent balance and revision of its research, teaching, and social projection activities within the strategic frame, and defined by the institutional vision and mission, and through the confrontation with the current state of the social environment and the impact achieved in this last one.

### **Key Words**

EAFIT University. Institutional accreditation. Self evaluation. Education

## Introducción



a Ley 30 de 1992, en su artículo 53, creó para las instituciones de educación superior el Sistema Nacional de Acreditación, con el objetivo fundamental de garantizar a la sociedad que las entidades allí registradas cumplan los más altos estándares de calidad. De acuerdo con las normas legales, para alcanzar reconocimientos de alta calidad es necesario recorrer procesos de acreditación, cuyo primer paso consiste en realizar autoevaluaciones, tanto a nivel de programas como institucional, con base en los criterios y características de calidad definidos por el Consejo Nacional de Acreditación<sup>1</sup>.

Con anterioridad a la vigencia de esta legislación, la Universidad Eafit venía realizando procesos de autoevaluación orientados a fundamentar la formulación de planes de desarrollo, en particular en las décadas de los 80 y los 90<sup>2</sup>.

Puede decirse, entonces, que la Universidad EAFIT concibe la práctica de la autoevaluación como el balance y revisión, de sus actividades de investigación, enseñanza y proyección social, dentro del marco estratégico y operativo definido por la Visión y la Misión institucionales, y mediante la confrontación con el estado actual del entorno social y el impacto logrado en él.

Esta concepción se ha materializado en la realización periódica de procesos de autoevaluación, previos a la redefinición de los objetivos estratégicos institucionales y a la formulación de los planes de desarrollo. Es decir, para EAFIT la autoevaluación constituye uno de los pilares básicos para la implantación de un proceso de mejoramiento continuo y, por tanto, abarca un ámbito superior al de la acreditación, tanto institucional como de programas.

### 1. Bases conceptuales

La Universidad EAFIT siempre ha hecho suya la cultura de la calidad como parte esencial de su

compromiso con la sociedad, por ello ha mantenido como política y como objetivos constantes, lograr que sus procesos académicos y administrativos, programas de formación universitaria y todas sus actividades de investigación y proyección social, sean de reconocida excelencia académica.

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

En el caso de la Universidad EAFIT, la cultura institucional se encuentra inmersa en las distintas prácticas académicas y administrativas llevadas a cabo diariamente, y está contenida en los diversos documentos que fijan las pautas de acción, como Estatutos, Proyecto Educativo Institucional, Reglamentos, Plan Estratégico de Desarrollo, Planes Operativos.

El enunciado inicial de la Visión señala, como preocupación central, la obtención del reconocimiento nacional e internacional con base en los logros académicos e investigativos. Sólo realizaciones académicas de calidad permitirán acceder al reconocimiento deseado.

La calidad, entendida como característica distintiva de todas las actuaciones, constituye, entonces, la primera norma de conducta. Hay que agregar, como parte de la cultura eafitense de la calidad, la práctica rutinaria de los procesos de autoevaluación, planeación y mejoramiento.

En otras palabras, las políticas y procesos de autoevaluación de la Universidad EAFIT se inspiran en sus enunciados estratégicos, en particular en la Misión y Visión institucionales. En sus enunciados radica la razón de ser de la Universidad y se sustenta el ideal del compromiso educativo adoptado. La autoevaluación, como parte integral del quehacer

1 Cfr. Acuerdo CESU 06, de 14 de diciembre de 1995 (CNA, 1998).

2 Cfr. Molina Jaramillo (1990) y Gómez Montoya (1995).

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

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

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

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

Alrededor de este marco contextual, EAFIT está elaborando su propio sistema de aseguramiento de la calidad para sus actividades académicas y administrativas. El punto de partida del mismo se encuentra en la capacidad institucional para hacer seguimiento y evaluación permanentes a los procesos, programas y labores cotidianas.

## 2. La calidad como principio rector

El término *calidad* ha sido objeto de múltiples interpretaciones<sup>3</sup>; la Universidad EAFIT parte del

3 Un buen resumen se encuentra en: Álvarez Cisternas, Marisol. "Hacia el concepto de calidad en la educación superior".

concepto propuesto por el CNA<sup>4</sup>, para afirmar que la Institución logra la calidad en la medida en que desarrolla la Misión que se ha trazado, cual es la de "formar personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad, por medio de programas de pregrado y posgrado, dentro de un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, con competencia internacional en sus áreas de conocimiento".

Una organización universitaria puede trabajar hacia el logro de la excelencia únicamente si el contexto, la organización, la estructura y las personas trabajan en una misma dirección hacia el logro de los objetivos, derivados de la Misión y Visión institucionales. El núcleo de la Misión de la Universidad EAFIT es la formación de personas, entendida en el doble sentido de transmisión de los saberes científicos que la humanidad ha construido y de generación de nuevos conocimientos mediante el desarrollo de actividades de investigación; de esta manera, la educación no es un servicio para un cliente, sino que es un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante, docente o investigador.

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

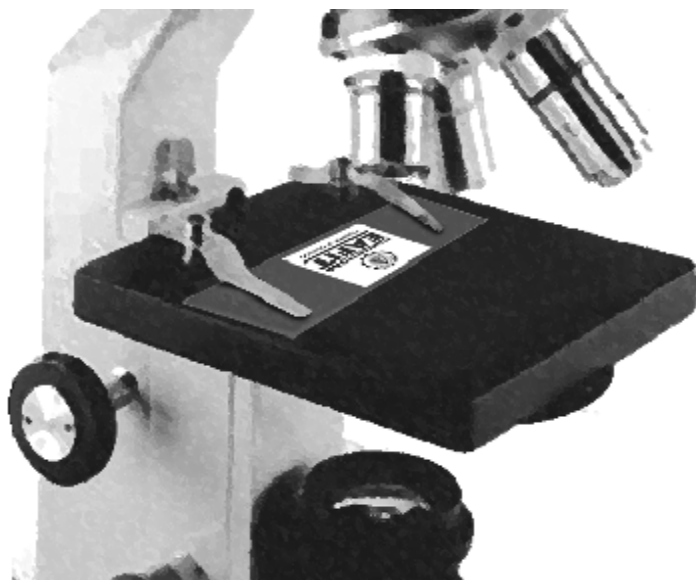
La cultura de la calidad es una política de la Universidad EAFIT, e implica que todo el mundo en la organización es responsable, y no solamente una dependencia de control; se trata de consolidar una actitud de autorregulación; para ello, el énfasis está en garantizar que el trabajo se hace bien desde el principio, para lo cual la Institución ha elaborado un catálogo de procesos y procedimientos, sujeto

4 "La calidad, en un primer sentido, se entiende como aquello que determina la naturaleza de algo, como aquello que hace de algo lo que ese algo es. La calidad expresa, en este primer sentido, la identidad de algo como síntesis de las propiedades que lo constituyen. Lo que algo es, la calidad que lo distingue, es el resultado de un proceso histórico". (CNA, 1998).

permanente de revisiones y actualizaciones. De esta manera se aspira a lograr que la calidad sea responsabilidad de todos.

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

Desde la perspectiva institucional, la Universidad EAFIT considera que sus políticas de calidad responden a los criterios definidos por el CNA, en sus Lineamientos para la Acreditación Institucional<sup>5</sup> y, sin desconocer la importancia de todos y cada uno de ellos, como guías axiológicas del quehacer universitario, la Universidad EAFIT resalta su pertinencia, transparencia, idoneidad y responsabilidad sociales.



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

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

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

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

<sup>5</sup> Estos criterios son: idoneidad, pertinencia, responsabilidad, integridad, equidad, coherencia, universalidad, transparencia, eficacia y eficiencia. (CNA, 2001, 30-33).

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

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

### **3. Modelos de autoevaluación institucional de EAFIT**

En los procesos de autoevaluación institucional, llevados a cabo en 1985 y 1994, se optó por utilizar modelos sistémicos, en los cuales se concibe la Universidad como un gran sistema integrado por subsistemas dinámicos e interactuantes entre sí, como aparece en el gráfico siguiente<sup>6</sup>.

Dentro de este tipo de modelos, la evaluación de cada uno de los subsistemas tiene propósitos diferentes, si bien articulados en el conjunto, con miras a la obtención de información útil, válida y confiable sobre las oportunidades y amenazas del entorno, por una parte, y las fortalezas y debilidades internas, por la otra. De esta manera los dos ejes el análisis sistémico son los procesos, entendidos como la transformación de insumos en productos, y el contexto que envía señales a la institución.

6 Cfr. Gómez Montoya, Jairo: "Modelos de evaluación institucional. Aplicación a la Universidad EAFIT", en Jaramillo (1997).

Dentro de este modelo, la evaluación de contexto tiene como propósitos: proporcionar guías para la definición de objetivos, examinar la congruencia con el entorno y conocer posibles contingencias; mientras que la de procesos busca generar información acerca de la operación del sistema (organización, programa o proyecto) desde el momento de su pre-instalación.

La evaluación de productos persigue medir e interpretar los logros durante y al final del proyecto o programa, y descubrir tanto los efectos buscados como los no anticipados; la de insumos, proveer información acerca de los recursos requeridos y forma de utilizarlos para el logro de los objetivos de la organización, programa o proyecto.

### **4. Los procesos: eje de la autoevaluación institucional 2002**

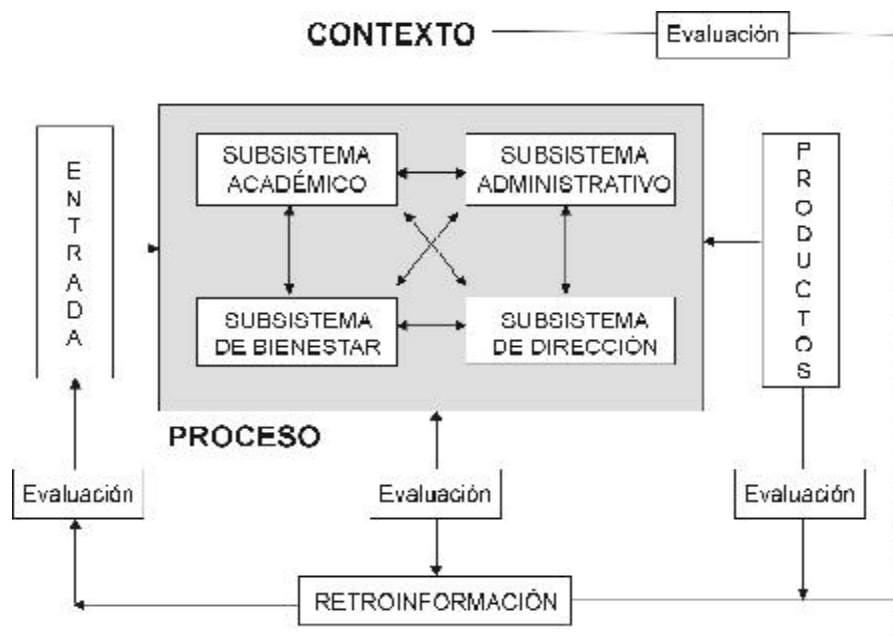
El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

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

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

De esta manera, el análisis de procesos permite alcanzar una visión sistémica de las organizaciones como el transcurrir continuo de un conjunto articulado

**Figura 1.** Modelo de autoevaluación por subsistemas



Fuente: Jaramillo, Oscar (Ed.). Autoevaluación para la regulación. Modelos y Experiencias. Santafé de Bogotá: Icfes, Ascun, 1997.

de procesos, subprocesos y actividades, uno de los cuales toma el carácter de dominante y los otros de subordinados. La realización de la misión institucional constituye el proceso dominante, que le da sentido a la existencia de los demás y determina tanto su pertinencia como la coherencia de sus entrelazamientos; es decir, todos los procesos y actividades que contribuyan positivamente al desarrollo de la misión son imprescindibles, mientras que aquellos que no lo hagan son susceptibles de eliminación.

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

todo lo que le es pertinente; se busca la coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los resultados).

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

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

La realización de la Misión es el eje del quehacer cotidiano de la Universidad EAFIT. Llevar a cabo la Misión constituye el proceso institucional por excelencia. Su desarrollo incluye actividades de

docencia, investigación y extensión, y requiere el apoyo de otros procesos complementarios, de carácter académico, administrativo, financiero, de bienestar, de información y de manejo de la infraestructura física disponible. Si estos procesos de apoyo no funcionan adecuadamente, el cumplimiento de la misión institucional se verá amenazado.

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

“La Universidad EAFIT tiene la misión de formar personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad, por medio de programas de pregrado y de posgrado, dentro de un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, competentes internacionalmente en sus áreas de conocimiento”, reza la misión institucional.

El enunciado mismo de la Misión de constituye la guía fundamental para el diseño de los procesos internos; en efecto, “la formación de personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad y competentes internacionalmente en sus áreas de conocimiento”, define el compromiso social que le da su razón de ser a la Universidad EAFIT; convertirlo en realidad constituye el macroproceso institucional, que, a su vez, se materializa en la creación y ofrecimiento de programas de pregrado y posgrado; el desarrollo de estos últimos también se hace mediante un sistema de procesos y subprocesos de índole académica y administrativa.

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





En la Figura 2 se sintetiza el sistema de procesos de la Universidad EAFIT, el cual consta de tres componentes principales: en primer lugar están los procesos nucleares que dan vida a la misión institucional, los cuales se relacionan directamente con los programas de formación (pregrado y posgrado), con las actividades de investigación y con las de extensión; en segundo lugar están los procesos de apoyo, tanto académico como administrativo; finalmente se identifican los procesos de dirección, responsables de trazar el rumbo de la Institución.

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

Para lograr un análisis completo de los procesos de apoyo, es necesario conocer el detalle de cada proceso, la forma en que está organizado, la concepción del servicio o producto y la importancia

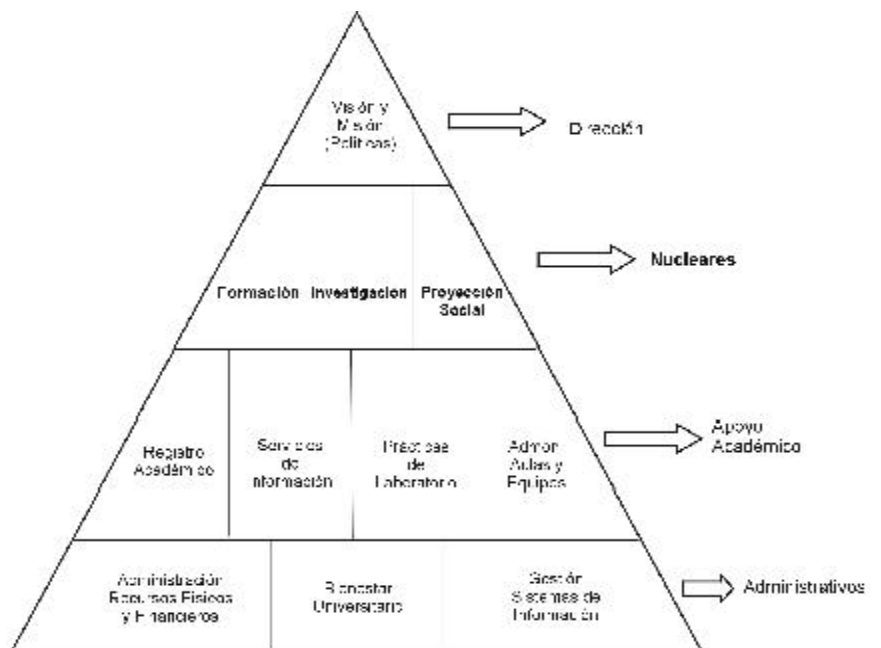
que tiene el usuario final. Es muy importante tener una idea clara del servicio que se quiere ofrecer y a quién se le brinda.

En términos del modelo propuesto, cabe decir, además, que una autoevaluación por procesos trae dos beneficios importantes: en primer lugar genera una visión sistémica y sistemática de las actividades institucionales, las cuales se convierten en responsabilidades colectivas, de equipos de personas y no de individuos aislados.

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

También cabe señalar que, con miras a la obtención del reconocimiento de calidad establecido en el Sistema Nacional de Acreditación, una autoevaluación por procesos es compatible con el modelo de factores, características, variables e indicadores adoptado por el CNA para Colombia<sup>7</sup>.

**Figura 2.** Los procesos de la Universidad EAFIT



7 Cfr. Universidad EAFIT. Oficina de Planeación Integral. Modelo de Autoevaluación con fines de acreditación institucional. Fundamentos y procedimientos. Documento interno de trabajo. (2002).

## 5. Los procesos de la Universidad EAFIT

El modelo de autoevaluación institucional adoptado por EAFIT, se centra en la actividad académica como el quehacer fundamental de la Universidad, enmarcado en la Visión, Misión y Propósitos Institucionales. Este quehacer origina diversos procesos y subprocesos, que han sido agrupados en cuatro categorías.

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

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

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

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

El macroproceso denominado "Formación" se inicia con los análisis de factibilidad académica y económica para la creación de programas (de pregrado y posgrado) y culmina, para cada cohorte de alumnos, con la titulación de quienes cumplieron todos los requisitos. Este macroproceso se especifica en el desarrollo de cada carrera, especialización y maestría, y su razón de ser consiste en el cumplimiento de

todas las actividades curriculares incluidas en los planes de estudio, de acuerdo con las normas académicas de la Institución. Entre los subprocesos asociados se encuentran el diseño y revisión permanente de los pênsumes y programas de asignaturas; el estudio, implementación y renovación de metodologías de aprendizaje, y la formación, capacitación y actualización del cuerpo profesoral.

La Investigación es un proceso bidimensional de apropiación y generación de conocimiento; la primera dimensión, denominada *investigación pedagógica*, se realiza como parte del aprendizaje de una asignatura; se trata de aprehender un conocimiento mediante la reflexión sobre el mismo y no únicamente de su repetición memorística. La investigación genera conocimiento cuando constituye respuestas a preguntas surgidas del interés por un tema específico o por ofrecer respuestas a problemas teóricos o prácticos. La Universidad EAFIT promueve ambas formas de investigación.

La Proyección Social comprende, en primera instancia, el impacto generado por el desarrollo de la misión institucional; se manifiesta en la capacidad de los egresados para vincularse a la comunidad e impactar su desarrollo por medio su propio desempeño profesional. En segunda instancia, la proyección social involucra las actividades culturales y de extensión; entre las primeras se encuentra la difusión de obras pictóricas, literarias, científicas, musicales, etc. El concepto de extensión se refiere al ofrecimiento de productos derivados de la labor académica básica (formación e investigación) a la comunidad; entre estos productos pueden encontrarse las labores de asesoría y consultoría, y la educación continua.

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

laboratorio, administración de aulas y equipos, servicios de información bibliográfica, documental y electrónica.

**Procesos Administrativos.** Son aquellos que dan soporte a todas las categorías descritas, mediante la gestión del talento humano y la administración de los recursos físicos y financieros. En el primer grupo, gestión del talento humano, quedan comprendidas todas las actividades tendientes a generar un clima laboral propicio para el desarrollo de las tareas académicas y administrativas, al igual que los programas extracurriculares que facilitan a los alumnos realizar su formación integral, de acuerdo con sus preferencias; en términos generales, puede decirse que la gestión del talento humano se concreta en los diversos programas de bienestar universitario. Por su parte, la administración de los recursos físicos y financieros incluye todos los subprocesos relativos a la expansión, mejoramiento y conservación de la planta física; a la gestión presupuestal y financiera, y al manejo de los sistemas de información contable, sean manuales o electrónicos.

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

En síntesis, el modelo de procesos propuesto para la autoevaluación institucional, pone de presente que todas las actividades realizadas en la Universidad sólo tienen sentido en la medida en que contribuyen al desarrollo de la Misión y a la realización de la Visión; en términos del lenguaje de procesos, en la medida en que son aportantes dentro de una cadena de valor, cuyo fin último es la formación de personas y el logro del reconocimiento nacional e internacional para la Universidad EAFIT, por sus logros académicos e investigativos. Este es precisamente el mensaje de la Figura 3.



**Figura 3.** Contribución de los procesos en el logro de la Misión y la Visión Institucionales



## Conclusiones

Como se dijo en la introducción, la Universidad EAFIT concibe la práctica de la autoevaluación como el balance y revisión, frecuentes, de sus actividades de investigación, enseñanza y proyección social, dentro del marco estratégico y operativo definido por la Visión y la Misión institucionales, y mediante la confrontación con el estado actual del entorno social y el impacto logrado en él.

Sin embargo, debe precisarse que el origen y los objetivos de los ejercicios de autoevaluación de la Universidad EAFIT se encuentran más allá de los procesos de acreditación, bien sea de programas o institucional; no sólo porque se efectuaban aún antes de crearse el Sistema Nacional de Acreditación, en 1992, sino también porque la realización frecuente de autoevaluaciones serias y profundas constituye la base para formular, de manera continua, planes de desarrollo, tanto de largo como de corto plazo<sup>8</sup>; al igual que para revisar y ajustar los currículos y, finalmente, para mejorar los procesos administrativos y académicos.

En síntesis, la práctica cotidiana de la autoevaluación -en todos los órdenes de la vida académica- constituye una constante de la Universidad EAFIT y el fundamento del mejoramiento continuo de sus procesos, actividades y programas.

## Bibliografía

Álvarez Cisternas, Marisol. (s.f.). *Hacia el concepto de calidad en la educación superior*. documento fotocopiado. 26 p.

Gómez Montoya, Jairo. (1995). "Evaluación Institucional". En: *Revista Universidad EAFIT*, No. 98. pp. 7-19.

Jaramillo, Alberto y Carlos Saldarriaga. (1999). "Las políticas de calidad en la Universidad EAFIT". En: *El Eafitense*. No. 027.

Jaramillo, Alberto y Mónica Vargas. (2000). "Planeación en la Universidad: Nuestra Historia". En: *El Eafitense*. No. 035.

Jaramillo, Alberto (2000). "El sistema de calidad de Eafit". En: *El Eafitense*. No. 039.

Jaramillo, Alberto (2001). "Evaluación de cumplimiento del Plan Estratégico 1998 - 2007". En: *El Eafitense*. No. 045.

Jaramillo, Alberto (2002). "La acreditación institucional: tarea de todos". En: *El Eafitense*, No. 054.

Jaramillo, Alberto (1998). "La administración por procesos: un compromiso de todos". En: *El Eafitense*. No. 020.

Jaramillo, Alberto (1999). "La planeación como cultura organizacional". En: *El Eafitense*. No. 031.

Jaramillo, Alberto (1997). "Lineamientos para elaborar el plan estratégico de desarrollo 1998 - 2007" En: *El Eafitense*. No. 006.

Molina Jaramillo, Juan Fernando (1990). *Universidad Eafit. treinta años al servicio de la educación superior en Colombia*. Medellín: Universidad Eafit. 258 p.

Oscar Jaramillo (Ed.). (1997). *Autoevaluación para la autorregulación: Modelos y Experiencias*. Santafé de Bogotá: Icfes, Ascun. 219 p.

<sup>8</sup> Desde finales de los años 70, la Universidad Eafit viene ejecutando planes plurianuales de desarrollo, actualmente se encuentra en vigencia el Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007, para cuya implementación se han propuesto 5 planes operativos anuales (1999, 2000, 2001, 2002 y 2003, este último en elaboración al momento de escribir este texto).

Osorio, Rubén Darío. (1998). "En EAFIT, avanza el proceso de autoevaluación de programas". En: *El Eafitense*. No. 018.

República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación (1998). *Lineamientos para la acreditación*. 3 ed. Santafé de Bogotá: CNA.

República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación. (2001). *Lineamientos para la acreditación institucional*. Serie Documentos CNA No. 2. Bogotá: CNA.

Saldarriaga, Carlos y Dora Vásquez. (1998). "Análisis de procesos y control interno". En: *El Eafitense*. No. 016.

Saldarriaga, Carlos. (1997). "Procesos y procedimientos en EAFIT". En: *El Eafitense*. No. 12.

Universidad EAFIT. Oficina de Planeación Integral. (2002). *Modelo de Autoevaluación con fines de acreditación institucional. Fundamentos y procedimientos*. Documento interno de trabajo. Medellín, julio de 2002, 72 p.

Universidad EAFIT. Oficina de Planeación Integral. (1998). *Plan Estratégico de Desarrollo 1998 – 2007. Fundamentos y Políticas*. Documento interno de trabajo. Medellín: Universidad EAFIT. 94 p.

Vélez V. Guillermo. (1985). *Evaluación Institucional EAFIT*. Documento fotocopiado, 47 p.