Diseño de la Cadena de Valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT

Design of the Value Chain of the Vice Presidency for Academic Affairs at EAFIT University

Alejandra Gómez Osorio

Asesor temático

Vanessa Agudelo Londoño

Asesor metodológico

Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS

MEDELLÍN

2024

CONTENIDO

Lista de Figuras 4

Lista de Tablas 4

Resumen 5

Abstract 5

Introducción 6

Planteamiento del Problema 7

Descripción del Problema 7

Contexto Actual 8

Antecedentes 9

Formulación del Problema 12

Justificación 13

Objetivos 14

General 14

Específicos 14

Marco Teórico o Marco Conceptual 15

Diseño Metodológico 17

Entrevistas semi estructuradas 18

Revisión Bibliográfica 20

Desarrollo del Trabajo 22

Contexto de la Universidad EAFIT 22

Misión, Visión y Valores 22

Plan de Desarrollo Institucional 23

Estructura organizacional 23

Proyecto Educativo Institucional 26

Calidad 27
Cambios en la carta organizacional 28
La Vicerrectoría de Aprendizaje 29
Propósito Declarado 31
Capacidades 34
Definición de procesos clave 41
Estrategia y Cultura organizacional 43
Importancia de una cadena de valor para la Vicerrectoría de Aprendizaje 46
Construcción de la Cadena de Valor 46
Conceptos clave para el diseño de la cadena de valor 46
Metodología para el diseño de la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje 47
Resultado 55
Procesos dentro de la Vicerrectoría de Aprendizaje 55
Cadena de valor 57
Conclusiones 61
Recomendaciones 63
Anexos 64
Referencias 65

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama de la Universidad EAFIT.....24

Figura 2 Configuración de la estructura de la Universidad EAFIT 25

Figura 3 Acreditaciones internacionales de la Universidad EAFIT 27

Figura 4 Organigrama Vicerrectoría de Aprendizaje 2017-2021.....29

Figura 5 Nuevo organigrama de la Vicerrectoría de Aprendizaje 2021- Actualmente 31

Figura 6 Procesos clave de las áreas adscritas a la Vicerrectoría de Aprendizaje 42

Figura 7 Paso a paso para la construcción de la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje.....48

Figura 8 Recomendación de pasos adicionales para completar el proceso 53

Figura 9 Procesos dentro de la VRA de acuerdo con las fases del ciclo de vida académico.....55

Figura 10 Cadena de Valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje.....57

Lista de Tablas

Tabla 1 Relación de entrevistas aplicadas.....19

Tabla 2 Metodología de referenciación bibliográfica 20

Tabla 3 Metodología de entrevistas con preguntas semi estructuradas 21

Tabla 4 Metodología para análisis e integración de la información.....21

Tabla 5 Principales responsabilidades de la Dirección de Desarrollo Académico 35

Tabla 6 Principales responsabilidades de la Dirección de Gestión Académica 37

Tabla 7 Principales responsabilidades de la Dirección de Tecnologías de la Información.....40

Tabla 8 Principales responsabilidades de Internacionalización.....41

Resumen

En este trabajo de grado se diseñó la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT, reconociendo la importancia de tener clara y definida esta herramienta como pilar fundamental para una operación de procesos efectiva. Para el diseño de la cadena de valor se empleó una metodología que involucró el análisis detallado de los procesos, recursos y relaciones dentro de la Vicerrectoría, así como la identificación de los elementos clave que contribuyen al logro de su misión y objetivos. A través de la aplicación de técnicas de diseño organizacional por procesos, se delineó un modelo integral que describe cómo la Vicerrectoría agrega valor a sus estudiantes, profesores y administrativos; y también a las empresas, los emprendimientos y los sistemas públicos. Se concluyó que tener una cadena de valor definida y alineada con la estrategia institucional es fundamental para garantizar la efectividad y la relevancia de la Vicerrectoría de Aprendizaje en el contexto educativo actual.

Palabras clave: Educación superior, Universidad, vicerrectoría de aprendizaje, cadena de valor, gestión por procesos, procesos, mapa de procesos.

Abstract

In this degree work, the value chain of the Vice-Rector's Office of Learning at EAFIT University was designed, recognizing the importance of having this tool clearly and defined as a fundamental pillar for effective process operation. To design the value chain, a methodology was used that involved detailed analysis of the processes, resources and relationships within the Vice-Rector's Office, as well as the identification of the key elements that contribute to the achievement of its mission and objectives. Through the application of process-based organizational design techniques, a comprehensive model was outlined that describes how the Vice-Rector's Office adds value to its students, professors and administrators; and also to companies, enterprises and

public systems. It was concluded that having a defined value chain aligned with the institutional strategy is essential to guarantee the effectiveness and relevance of the Vice-Rector for Learning in the current educational context.

Keywords: Higher education, University, vice-rector for learning, value chain, process management, processes, process map.

Introducción

En la actualidad, las Universidades enfrentan una creciente presión para adaptarse y responder eficazmente a las demandas de su entorno, para ello, es fundamental que las instituciones de educación superior tengan una comprensión clara y definida de los procesos que generan valor dentro del ciclo de vida del estudiante, desde que inicia, en su rol de aspirante, hasta que queda vinculado de manera permanente bajo el rol de graduado; teniendo en cuenta que todo el proceso se desarrolla bajo un contexto académico que es cada vez más competitivo y dinámico (González et al., 2018).

El diseño de la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje le permitirá a la comunidad eafitense identificar cuáles son los procesos principales que se llevan a cabo en esta unidad administrativa, ya que en los últimos años se han realizado una serie de cambios institucionales que aún no son del todo conocidos por los estudiantes, profesores y empleados administrativos de planta. Así mismo, la comprensión de estos procesos le permitirá a los directores y a la Vicerrectora contar con información actualizada y oportuna que les facilite la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos y la mejora continua de los procesos internos que se llevan a cabo.

Para alcanzar estos objetivos, se plantea una metodología de investigación que incluye una revisión exhaustiva de la literatura disponible sobre gestión de la cadena de valor en el

ámbito educativo, entrevistas con personal clave de la Vicerrectoría de Aprendizaje y la Universidad, y el análisis de datos cualitativos con relación a los procesos actuales. (González et al., 2018).

Los resultados de este estudio ofrecerán una guía estratégica para la Vicerrectoría de Aprendizaje, proporcionando un resultado concreto con relación a su mapa de procesos y cadena de valor, de tal manera, que se facilite la mejora continua de los procesos que la componen y se fortalezca la propuesta de valor educativa.

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

En la actualidad, muchas Universidades operan a través de estructuras organizacionales basadas en áreas, lo que puede limitar la eficiencia y eficacia de los procesos académicos y administrativos (Agudelo & Escobar, 2004: Ad-Minister Eafit. Número 4, 2004). Esta estructura puede llevar a una desconexión entre las diferentes áreas de una Universidad y limitar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes a lo largo de su ciclo de vida académico. En particular, esta es una situación crítica en las Universidades, pues, debido a la gestión por áreas, a menudo hay una desconexión entre los departamentos que diseñan, habilitan y soportan esa experiencia de aprendizaje, lo que puede resultar en la percepción de un servicio fragmentado y desarticulado.

En este sentido, según principios básicos de Henry Fayol (1916) y George Terry (1960), resulta crucial que las Universidades, y las organizaciones en general, se planteen una operación basada en procesos que se interrelacionen y conecten entre sí, con el fin de ofrecer una experiencia de aprendizaje coherente y unificada.

La gestión integral por procesos permite una mejor coordinación y colaboración entre áreas y departamentos, lo que, a su vez, mejora la efectividad de la Universidad en su conjunto. Además, este enfoque permite identificar y eliminar cuellos de botella y duplicidades, mejorar la calidad de los servicios y productos y aumentar la satisfacción de los estudiantes y del personal universitario.

En definitiva, la adopción de una gestión integral por procesos se presenta como una necesidad imperante para las Universidades que buscan garantizar una experiencia de aprendizaje óptima para sus estudiantes ya que, solo a través de la interconexión y coordinación de procesos, será posible lograr una operación universitaria efectiva, que satisfaga las necesidades y expectativas de todos los actores involucrados.

En Colombia, como en otros países del mundo, se ha venido reconociendo la importancia de adoptar una gestión integral por procesos en las Universidades. Esta perspectiva implica que las distintas áreas y funciones de la institución se articulan y coordinan en torno a los procesos clave que generan valor para los estudiantes, los profesores y la sociedad en general. De esta forma, se busca asegurar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad de la operación universitaria, así como la mejora continua de la calidad académica (González et al, 2018).

Contexto Actual

En los últimos cuatro años, desde la llegada de un nuevo órgano Rector, la Universidad EAFIT ha experimentado numerosos cambios en su estructura organizacional, lo que ha generado un entorno de constante adaptación y reconfiguración de sus unidades administrativas. Sumado a ello, actualmente la Vicerrectoría de Aprendizaje opera bajo un modelo estructural (o funcional), gestionando sus actividades por áreas en lugar de procesos integrados y, hasta la fecha, no posee una cadena de valor que le permita tener identificados sus principales procesos estratégicos, de soporte y de operación. Lo anterior, impide que la comunidad eafitense vea con

claridad el alcance de esta unidad administrativa de la Universidad y, por lo tanto, se dificulta tener una visión integral que permita evaluar de manera precisa el impacto de estos y tomar decisiones informadas y fundamentadas en datos en consonancia con los objetivos estratégicos de la Universidad (Eafit, Itinerario 2030).

Es importante precisar que, los frecuentes cambios en la estructura organizacional han acentuado la necesidad de un enfoque más estructurado y cohesivo para asegurar que todas las áreas trabajen en sinergia hacia la meta común de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje en la Universidad, declarada por la Vicerrectoría de Aprendizaje en el año 2021.

El diseño de la cadena de valor entonces, según Moreira Delgado MC. (2006), permitirá contar con una hoja de ruta que le facilite a toda la comunidad identificar cómo se relacionan e interactúan entre sí los procesos que permiten dar cumplimiento a ese propósito declarado. Este enfoque no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también garantizará que la Vicerrectoría de Aprendizaje esté mejor preparada para adaptarse a futuros cambios y desafíos —como los propios de un entorno educativo cada vez más complejo, globalizado y competitivo. P. Elzinga, (1995)— fortaleciendo así su capacidad para ofrecer una experiencia coherente y articulada.

Antecedentes

En los últimos años, ha surgido un enfoque de gestión empresarial conocido como Gestión Integral por Procesos (GIP), que ha demostrado ser una metodología eficaz para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad en diversas organizaciones (Brache, 1995; Davenport, 1993; Hammer, 1990; Rummler, 1995). La GIP consiste en identificar, analizar, diseñar, implementar, monitorear, medir y mejorar continuamente los procesos clave que se desarrollan en una organización, con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la misma.

Según González, et al, (2018), en el contexto de la educación superior, la GIP es particularmente relevante debido a la complejidad de las operaciones que realizan las Universidades. Estas instituciones tienen múltiples funciones que incluyen la docencia, la investigación, la extensión y la gestión administrativa, entre otras. Además, las Universidades deben enfrentar desafíos cada vez más complejos en un entorno globalizado y altamente competitivo. P. Elzinga (1995).

Es porque, en Colombia y a nivel mundial, se ha reconocido la necesidad de que las Universidades operen por procesos, lo que implica un enfoque más sistemático, integrado y orientado a resultados en su gestión. En este sentido, se destaca la importancia de que las Universidades identifiquen, analicen y diseñen los procesos clave que permiten la custodia y transformación de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes de pregrado y posgrado, con el fin de mejorar la calidad de la educación y el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes (González et al, 2018).

Es necesario destacar que, el enfoque de gestión por procesos no implica simplemente reorganizar las áreas o departamentos de una Universidad, sino que implica una transformación profunda de la cultura organizacional y en la forma en que se toman las decisiones y se llevan a cabo las actividades. La GIP permite a las Universidades visualizar sus operaciones de manera integral, identificando los procesos críticos, eliminando duplicidades y puntos ciegos, mejorando la comunicación y coordinación entre áreas, y fortaleciendo la retroalimentación y el aprendizaje continuo (González et al, 2018).

En Colombia, varias universidades han implementado el enfoque de gestión por procesos como parte de su estrategia de mejora continua. González, et al. (2018). Por ejemplo, la Universidad de los Andes “ha desarrollado un modelo de gestión integral que se basa en la identificación y análisis de los procesos clave que se desarrollan en su operación” (Universidad CES. (s.f.). Planeación CES. Recuperado de https://sitios.ces.edu.co/planeacion/). La

Universidad de Antioquia también ha implementado la gestión por procesos en su gestión administrativa, académica y de investigación, con el objetivo de mejorar la calidad de sus servicios y lograr una mayor eficiencia y eficacia en su operación (Portal web UdeA)[1].

Otras Universidades en Colombia que han implementado la gestión por procesos son la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad EAN, la Universidad del Norte, la Universidad de La Sabana, la Universidad Pontificia Bolivariana, entre otras. Según Velandia (2011), “Estas instituciones han establecido unidades especializadas en la gestión por procesos, han desarrollado planes de mejora continua y han establecido indicadores de desempeño para medir el impacto de sus procesos en la calidad de la educación y la satisfacción de los estudiantes y otros grupos de interés”.

Es importante destacar que, aunque algunas Universidades en Colombia han avanzado en la implementación de la gestión por procesos, aún existen desafíos importantes para consolidar este enfoque en el sector de la educación superior. Uno de estos desafíos, según Agudelo (2006), es la falta de cultura organizacional en la gestión por procesos, que implica un cambio de paradigma y la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización en la identificación, diseño y mejora de los procesos. Otro desafío es la falta de recursos y herramientas tecnológicas adecuadas para la gestión por procesos, lo que puede dificultar la medición y análisis de estos y la retroalimentación en tiempo real (Elzinga, 1995).

A nivel mundial, y según González, et al. (2018), existen varias Universidades que son reconocidas por su enfoque en la gestión por procesos, especialmente en lo que se refiere a la

[1] https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna/!ut/p/z0/fY7NCsIwEISfpueNRWo9hiJC6UlB2lzK0gaNTbNpNxYf3_h38OJtvplhGFBQg3K4mDMGQw5t5EZlbb4t0pVci2p_KAshs0LuNsdTleYplKD-F-KCuU6TkqA6ckHfA9Se5oD21mtMBPIvXWjUX800Er9Bj95q7Imf_mvImQ9ZwyEmiTDO0YJdfN76mTrNxOAH1TwAH5aaFQ!!/

transformación y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Algunas de ellas son: Universidad de Harvard, Universidad de Standford, Universidad de Tecnología de Eindhoven y la Universidad de Melbourne.

Estas Universidades han implementado un enfoque de gestión por procesos con énfasis en la mejora continua de la calidad de la educación y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, y son solo un ejemplo de cómo las instituciones de educación superior están implementando la gestión por procesos para mejorar sus prácticas administrativas en razón de los procesos que llevan a cabo de cara a sus estudiantes, profesores y grupos de interés en general, a través del establecimiento y desarrollo de un modelo de gestión de la calidad basado en procesos. Es importante destacar que el enfoque en la gestión por procesos no es exclusivo de estas Universidades y que muchas otras instituciones en todo el mundo también han adoptado este enfoque para mejorar sus procesos y servicios.

Formulación del Problema

Dada toda la información anterior, en la Universidad EAFIT se requiere identificar la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje, alineada con el propósito declarado, de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje de la Universidad. Para ello, es importante que este trabajo de grado parta de la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT, para que responda al propósito de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes?

Justificación

Este trabajo de investigación se formula porque, según Hammer y Champy (1993) y Davenport (1993), el enfoque por procesos permite una gestión integral y eficiente de las actividades universitarias, al considerar todos los elementos involucrados en la prestación de un servicio educativo de calidad.

Las estructuras funcionales, como actualmente opera la Universidad EAFIT, conllevan a posibles silos de información y decisiones aisladas, lo que dificulta la identificación de oportunidades de mejora y la toma de decisiones estratégicas. Además, el enfoque por procesos se alinea con estándares internacionales de gestión de la calidad en educación superior, como el conjunto de Normas ISO 9000 (ISO, 9000).

Según aportes de Pico G. (2016), la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, enlazado con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión, se denomina enfoque basado en procesos. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de las normas que regulan los procesos, como el grupo de las ISO 9000.

b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor

c) La obtención de los resultados, desempeño y eficacia del proceso

d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Adicionalmente, en este trabajo se ratifica, de acuerdo con Sallis, E. (2014), la idea de que la experiencia de aprendizaje de los estudiantes es el corazón de la actividad universitaria, y su mejora constante es esencial para el cumplimiento de la misión y visión de la institución, y

el cumplimiento de la promesa de valor que se hace a los estudiantes cuando estos deciden matricularse en EAFIT.

Este trabajo se elabora para los estudiantes, quienes son los principales beneficiarios de una experiencia de aprendizaje de calidad; también para los profesores, directivos y administrativos, quienes podrán contar con una herramienta (la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje) que les permita identificar cuáles son aquellos procesos que se llevan a cabo desde esta unidad de apoyo de la Universidad, y cómo ,desde otras unidades académicas y administrativas, pueden articularse y trabajar de manera conjunta en la consecución de objetivos de corto, mediano y largo plazo. Además, podrán entender el modelo de trabajo desde una mirada integral, donde se abarcan los procesos y no tanto las áreas aisladas desde la cual se ejecutan; lo que, a su vez, facilita la interacción e interrelación con otros procesos institucionales

Objetivos

General

Diseñar la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT, reflejando en ella su propósito de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje en la Universidad.

Específicos

1. Identificar los elementos de la gestión estratégica y los procesos que componen la cadena de valor.
2. Definir cuáles son los procesos que responden a la gestión estratégica de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT, a través de sus áreas adscritas.

3. Diagramar, de manera articulada y secuencial en el diseño de la cadena de valor, los procesos que responden a la gestión estratégica de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT.

Marco Teórico o Marco Conceptual

El diseño de una cadena de valor para la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT requiere una comprensión inicial de los principios de administración y gestión. Para este propósito, se acudió a la literatura disponible de Henry Fayol (1916) y George Terry (1960), dos referentes fundamentales en el campo de la administración. Fayol es conocido por su teoría clásica de la administración y sus 14 principios administrativos, mientras que Terry se destaca por su enfoque en las funciones administrativas. Estos principios, tanto de Terry como de Fayol, son aplicables en el diseño de la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje, asegurando que cada función y proceso esté alineado con la misión y visión de la Universidad y que se incluyan los elementos correctos para el diseño de la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje.

Se tuvieron también en cuenta diversos aportes de otros autores, algunos como Michael Hammer y James Champy (1993), quienes introducen el concepto de reingeniería de procesos y la necesidad de rediseñar los procesos educativos y administrativos para mejorar la calidad y eficiencia del servicio educativo. Aunque, en el desarrollo de este trabajo no vamos a realizar un proceso de reingeniería, sí fue importante contar con algunos conceptos clave que facilitaron la comprensión del trabajo a realizar, teniendo en cuenta que se parte de una estructura funcional para elaborar una cadena de valor que se interpreta desde una mirada por procesos. Así mismo, Rummler, Brache y Elzinga (1995) aportan la idea de gestionar el rendimiento en las intersecciones de los procesos para optimizar la eficacia organizacional. Además, autores como

Gutiérrez (2005) y Moreira y Agudelo Tobón (2006) señalan la relevancia de la gestión por procesos y la mejora continua en la educación superior, lo que implica un enfoque sistemático para identificar, analizar y mejorar los procesos clave. Cruz y González (2007, 2018), por su parte, resaltan la importancia de la gestión de la calidad en las instituciones educativas, indicando que el diseño de una cadena de valor debe enfocarse en satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes. Medina (2010) añade que el control de procesos es crucial para asegurar que se cumplan los estándares de calidad establecidos. Sallis (2014) propone que la gestión de la calidad total (TQM) debe integrarse en todas las actividades de la Vicerrectoría para fomentar una cultura de excelencia. Finalmente, Rodríguez (2018) sugiere que la gestión integral de procesos debe ser aplicada para mejorar la coordinación y eficiencia en la prestación de servicios educativos.

Es importante señalar que, contar con bibliografía tradicional, pero también de vanguardia, permitió tener mayores y más amplias definiciones de la gestión por procesos en el mundo organizacional y mayor claridad para llevar a cabo el diseño de la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje.

Así mismo, se acudió al conjunto de normas ISO 9000, que constituyeron la primera serie de normas internacionales voluntarias para la gestión y aseguramiento de la calidad. “Las normas internacionales ISO 9000 se han convertido en las normas de calidad más populares en el mundo; miles de organizaciones las han adoptado y otros miles siguen ese proceso, toda vez que han entendido que confiar en un sistema de calidad no solamente permite garantizar a nivel internacional la calidad de los bienes o servicios que ofrecen, sino que les permitirá operar de manera eficaz y eficiente” (Pico, G., 2006).

Este Marco Teórico/Conceptual también se basa en los hallazgos de González, C. A., González, E. J., y González, M. A. (2018), donde la gestión integral por procesos en el ámbito de la educación superior es fundamental para mejorar la eficiencia, la efectividad y la calidad de los

servicios educativos. Este enfoque promueve una visión sistémica y holística de la organización, donde, todos los procesos están interconectados y alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

Tal como se plantea en la literatura "La gestión tradicional y la gestión por procesos" de la revista Fórum de Calidad (2003), la cadena de valor es una herramienta fundamental para comprender y optimizar los procesos que crean valor en una organización. De acuerdo con esta literatura, la cadena de valor permite identificar y analizar todos los procesos involucrados en la entrega de un producto o servicio. La gestión tradicional tiende a enfocarse en funciones específicas de la organización, tratando cada departamento o área como una entidad aislada. Sin embargo, la gestión por procesos, promovida en el artículo, enfatiza la interconexión y coordinación entre estas áreas, entendiendo que el valor se genera a través de la colaboración y la integración de procesos.

En el contexto de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT, el diseño de una cadena de valor clara y bien estructurada permitirá una mayor alineación de todos los procesos académicos y administrativos con los objetivos estratégicos de la institución y en consonancia con la cultura organizacional. Con el fin de permitir que el resultado realmente agregue valor, no solo al interior de la Vicerrectoría, sino también en cuanto al relacionamiento con las demás unidades académico-administrativas de la Universidad, esta cadena de valor promoverá un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente, facilitando las interacciones, la mejora continua y la excelencia operativa (Agudelo Tobón, 2004).

Diseño Metodológico

Para diseñar la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT se optó por una metodología de investigación con enfoque cualitativo, combinando

entrevistas con preguntas semi estructuradas a partir de la recolección y análisis de los datos disponibles (Hernández Sampieri, 2014, p. 5); y revisión bibliográfica de la literatura disponible —en fuentes primarias— relacionada con el problema de investigación y la gestión por procesos dentro de las organizaciones.

Este enfoque permitió una comprensión profunda y contextualizada de los procesos y actividades dentro de la vicerrectoría, así como su vinculación con otras áreas estratégicas de la Universidad.

Entrevistas semi estructuradas

El primer componente de la metodología consistió en la realización de entrevistas semiestructuradas con las tres direcciones (3) y la jefatura (1) que componen la Vicerrectoría de Aprendizaje. Estas entrevistas se diseñaron para obtener información detallada sobre los propósitos, las responsabilidades y los desafíos de cada área, así como información relacionada con los procesos que llevan a cabo y la forma en que estos se conectan entre sí, y también con las otras áreas de la Vicerrectoría y la Universidad, proporcionando una visión integral de cómo se coordinan los procesos dentro de la vicerrectoría y su alineación con los objetivos estratégicos de EAFIT. Adicionalmente, se entrevistó a dos áreas transversales cruciales para el funcionamiento de la Universidad: la Dirección de Desarrollo Humano y la Dirección de Estrategia. La Dirección de Desarrollo Humano ofreció información relevante sobre la misión de la dirección y rasgos de la cultura organizacional; mientras que la Dirección de Estrategia aportó información sobre la planificación estratégica de la Universidad y los retos institucionales.

Las entrevistas realizadas fueron de tipo cualitativo no estandarizadas, las cuales se utilizan frecuentemente en trabajos de investigación. El rasgo esencial de este tipo de entrevista es la flexibilidad en la relación entrevistador-entrevistado, que permite un margen, tanto en la formulación de preguntas como en la profundización de algunos temas y, además, el entrevistado es colocado en una situación en la cual se expresa con grados de libertad relativamente amplios (Pico G., 2006).

A continuación, el detalle de las entrevistas aplicadas para este trabajo investigativo:

TABLA 1 RELACIÓN DE ENTREVISTAS APLICADAS

Área entrevistada	Dirección de Desarrollo Académico
Nombre del entrevistado(a)	Andrés Mauricio Mora Cuartas
Cargo del entrevistado(a)	Director de Desarrollo Académico
Enfoque de la entrevista	Misión y visión de la dirección, contribución estratégica, identificación de procesos clave, relacionamiento dentro y fuera de la Vicerrectoría, utilización de recursos y cultura organizacional.
Área entrevistada	Dirección de Gestión Académica
Nombre del entrevistado(a)	Maribel Bayer Mejía
Cargo del entrevistado(a)	Directora de Gestión Académica
Enfoque de la entrevista	Misión y visión de la dirección, contribución estratégica, identificación de procesos clave, relacionamiento dentro y fuera de la Vicerrectoría, utilización de recursos y cultura organizacional.
Área entrevistada	Dirección de Tecnologías de la Información
Nombre del entrevistado(a)	Carolina Pabón Ramírez
Cargo del entrevistado(a)	Jefe Departamento de Soluciones de Software
Enfoque de la entrevista	Misión y visión de la dirección, contribución estratégica, identificación de procesos clave, relacionamiento dentro y fuera de la Vicerrectoría, utilización de recursos y cultura organizacional.
Área entrevistada	Internacionalización
Nombre del entrevistado(a)	Diana Marcela Nieto Ramírez
Cargo del entrevistado(a)	Coordinadora de Movilidad
Enfoque de la entrevista	Misión y visión de la dirección, contribución estratégica, identificación de procesos clave, relacionamiento dentro y fuera de la Vicerrectoría, utilización de recursos y cultura organizacional.
Área entrevistada	Dirección de Estrategia
Nombre del entrevistado(a)	Maria Salomé Arango Bustamante
Cargo del entrevistado(a)	Líder de Alineación y Medición Estratégica
Enfoque de la entrevista	Misión y visión de la dirección, definición estratégica, prioridades institucionales a corto y mediano plazo, identificación de procesos clave, relacionamiento con Vicerrectoría de Aprendizaje, y cultura organizacional.
Área entrevistada	Dirección de Desarrollo Humano
Nombre del entrevistado(a)	Alexandra Ocampo Peláez
Cargo del entrevistado(a)	Jefe de Desarrollo de Empleados

Enfoque de la entrevista	Misión y visión de la dirección, contribución estratégica, identificación de procesos clave, relacionamiento con la Vicerrectoría de Aprendizaje, diagnóstico y aspectos clave de cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Revisión Bibliográfica

El segundo componente de la metodología incluyó una revisión exhaustiva de la literatura disponible para identificar autores y fundamentos teóricos relevantes para el diseño de la cadena de valor en el contexto educativo. Se exploraron obras de distintos autores en relación con la gestión por procesos en el ámbito organizacional, tales como, Fayol (1916), Terry (1960), Hammer (1990 y 1993). Champy y Davenport (1993); Rummler, Brache y Elzinga (1995); Gutiérrez (2005), Moreira y Agudelo Tobón (2006); Cruz y González (2007 y 2018); Medina (2010), Sallis (2014) y Rodríguez (2018); y González, C. A., González, E. J., y González, M. A. (2018); entre otras fuentes bibliográficas que complementaban los conceptos de estos autores. Esta bibliografía permitió contar con un marco teórico robusto para el análisis y la mejora de los procesos organizacionales. Además, se revisaron normativas de calidad, como las ISO 9001:2000 e ISO 21001:2018, para incorporar estándares reconocidos internacionalmente en la gestión de calidad y procesos. A través de las fuentes consultadas, confirmamos la importancia de una visión sistémica, integral y holística para el análisis y diseño de la cadena de valor, asegurando que las propuestas estuvieran fundamentadas en las mejores prácticas y teorías contemporáneas de la gestión educativa.

La información recopilada de las entrevistas y la revisión bibliográfica se integró y analizó de acuerdo con la siguiente metodología:

TABLA 2 METODOLOGÍA DE REFERENCIACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Referenciación bibliográfica

Actividad	**Revisión exhaustiva de la literatura disponible.**
Objetivo	Identificar y comprender los enfoques teóricos y metodológicos previos sobre la gestión de procesos y cadenas de valor en instituciones educativas.
Fuentes	Artículos académicos, revistas, libros, publicaciones informes de gestión y normas internacionales.
Metodología	Utilizar bases de datos académicas (como Scopus, Web of Science y Google Scholar) para buscar literatura relevante. Clasificar y analizar los estudios según su relevancia y aplicabilidad a la gestión universitaria.
Actividad	**Análisis de la información**
Categoría de análisis	Identificar conceptos clave como procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte en la cadena de valor educativa.
Síntesis de resultados	Resumir y comparar las diferentes perspectivas y enfoques encontrados en la literatura. Identificar las mejores prácticas y modelos teóricos aplicables a la vicerrectoría.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3 METODOLOGÍA DE ENTREVISTAS CON PREGUNTAS SEMI ESTRUCTURADAS

Entrevistas con preguntas semi estructuradas	
Actividad	**Selección de entrevistados**
Objetivo	Obtener perspectivas y conocimientos detallados sobre los procesos y actividades de la vicerrectoría.
Participantes	Personal clave de la Vicerrectoría de Aprendizaje y personal de áreas transversales como la dirección de desarrollo humano y la dirección de estrategia.
Criterios de selección	Experiencia en gestión universitaria y del área, conocimiento de los procesos internos y participación en la toma de decisiones estratégicas.
Actividad	**Diseño y conducción de las entrevistas**
Guía de entrevista	Preparar preguntas abiertas que aborden temas como la estructura organizativa, los procesos clave, los desafíos actuales y las oportunidades de mejora.
Metodología	Realizar entrevistas semi estructuradas para permitir flexibilidad y profundización en las respuestas. Grabar y transcribir las entrevistas para un análisis detallado posterior.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4 METODOLOGÍA PARA ANÁLISIS E INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Integración de la información	
Actividad	**Análisis cualitativo**
Transcripción	Organizar las entrevistas realizadas y transcribirlas.

Triangulación	Comparar y contrastar los hallazgos de las entrevistas con la información obtenida de la revisión bibliográfica para identificar patrones, convergencias y divergencias.
Identificación de componentes clave	Identificación de los componentes clave, con enfoque basado en procesos, para mapear los procesos y sus interrelaciones, asegurando que cada componente contribuyera al valor global y estuviera alineado con los objetivos estratégicos de la Universidad.
Actividad	**Construcción de la cadena de valor**
Identificación de procesos clave	Utilizar los datos integrados para mapear los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la vicerrectoría.
Diagramación	Crear un diagrama de la cadena de valor que visualice la secuencia y la interrelación de los procesos identificados.
Validación	Presentar el diagrama preliminar a los participantes clave para su retroalimentación y ajuste.

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo del Trabajo

Contexto de la Universidad EAFIT

La Universidad EAFIT, ubicada en Medellín-Colombia y fundada en 1960, es una institución privada de educación superior. Originalmente conocida como la Escuela de Administración y Finanzas, EAFIT ha evolucionado significativamente desde sus inicios, expandiendo su oferta académica y consolidándose como una de las Universidades más prestigiosas del país. La institución se distingue por su compromiso con la excelencia académica, la investigación y la innovación de alta calidad, de igual manera, por su vinculación con el sector empresarial y la comunidad.

Misión, Visión y Valores

Actualmente, la Universidad EAFIT tiene un propósito superior, que es “Inspirar vidas - Crear conocimiento - Transformar sociedad”; y una misión que declara “Somos una comunidad de conocimientos y saberes aplicados para la solución de problemas, en conexión con las organizaciones, que genera valor y desarrollo sostenible” (Acerca de EAFIT /Declaraciones).

Tanto el propósito como la misión fueron ajustadas recientemente a la luz de una transformación institucional que se llevó a cabo luego del nombramiento de Claudia Restrepo, en 2021, como la nueva Rectora de la Universidad.[2] Así mismo, dentro de sus declaraciones, la Universidad promueve valores como la integridad, la audacia, la excelencia, la inclusión y el pluralismo. Con su enfoque en la formación integral y la investigación aplicada, EAFIT se proyecta como una Universidad de tercera generación, preparada para enfrentar los desafíos del futuro y contribuir al bienestar de la sociedad

Plan de Desarrollo Institucional

EAFIT cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional, denominado “Itinerario EAFIT 2030”, definido como una guía estratégica que establece metas y desafíos en áreas clave como la transformación curricular, la ciencia y tecnología, la cultura institucional, y la sostenibilidad. Este plan busca consolidar a EAFIT como un referente en educación, investigación e innovación, promoviendo un modelo educativo centrado en competencias y aprendizaje activo. Asimismo, fomenta un campus integrado con su entorno, un sistema de gestión académica eficiente, y una cultura organizacional robusta que responda a los desafíos globales y locales (Plan de Desarrollo Institucional: Itinerario EAFIT 2030).

Estructura organizacional

En cuanto a su estructura organizacional, EAFIT declara que es una organización que opera bajo un modelo matricial, esquema que fue diseñado con el fin de hacer tangible la transformación del modelo educativo, y dar respuesta a las transformaciones y los retos de la educación superior bajo estos principios[3]:

---

[2] https://www.elespectador.com/educacion/juan-luis-mejia-arango-se-retira-de-la-rectoria-de-la-universidad-eafit-article/

https://www.elcolombiano.com/tendencias/eafit-tiene-nueva-rectora-claudia-restrepo-JI13930009

[3] https://www.eafit.edu.co/institucional/comunicados/Paginas/continuamos-nuestro-proceso-de-transformacion.aspx?elqTrackId=03e4916a65d74ffc9f6334d5252ed3e7&elq=3e637f95ea854a70a3d691bed7cd0406&elqaid=18779&elqat=1&elqCampaignId=18555

a). Promover una estructura dinámica y flexible.

b). Desarrollar capacidades y no duplicar esfuerzos.

c). Construir una cultura de la confianza, las conversaciones y el liderazgo de todos.

d). Complementarse con comunidades de práctica para resolver problemas transversales.

e). Privilegiar las conexiones funcionales de trabajo en equipo y la multidisciplinariedad.

f). Acercarnos a una estructura por roles.

Todos estos principios, así como la estructura misma de la Universidad, reposan en cuatro pilares principales: la educación flexible y relevante, el diseño y la construcción de soluciones, las conexiones con las organizaciones y la transformación cultural.

FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

Fuente: https://www.eafit.edu.co/institucional/Paginas/Organigrama-Institucional.aspx

Según las declaraciones institucionales de la Universidad, La configuración de EAFIT está estructurada en tres capacidades[4]:

Capacidades de conocimiento: A través de las cinco Escuelas (Administración; Ciencias Aplicadas e Ingeniería; Finanzas, Economía y Gobierno; Artes y Humanidades; y Derecho); con sus respectivos centros.

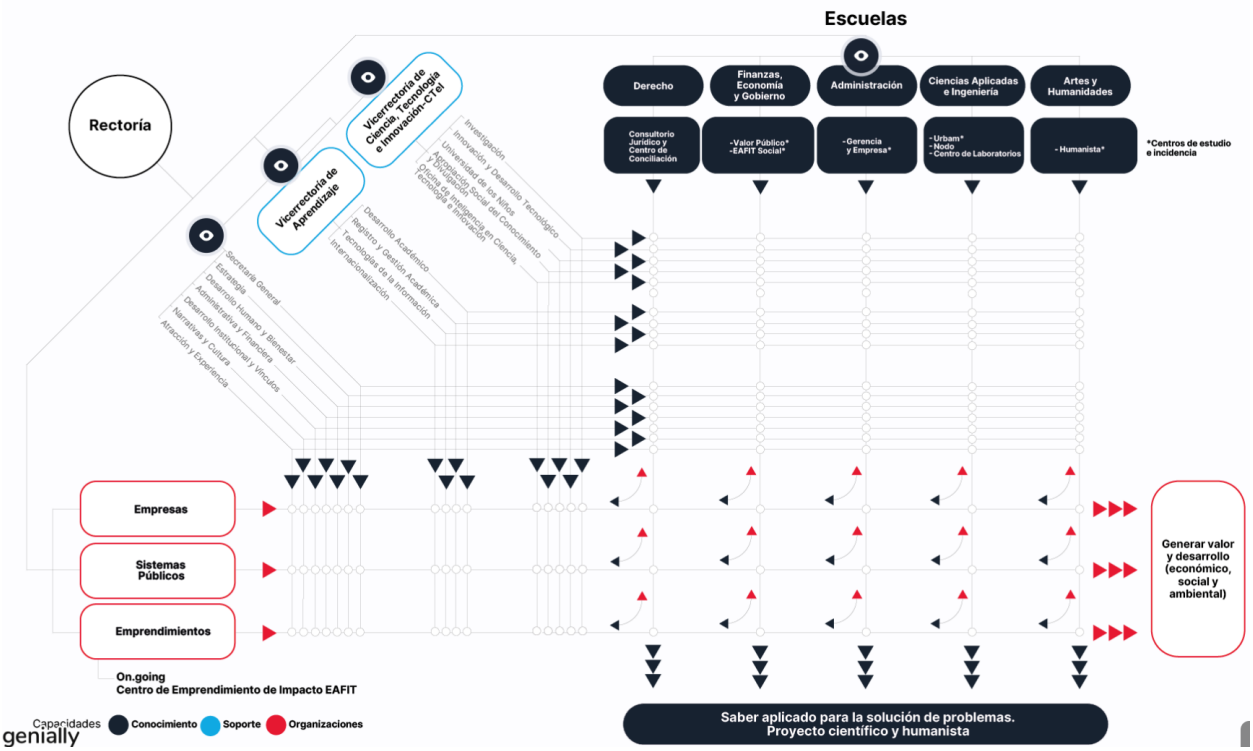
Capacidades de soporte académico y articulación: Sistema de aprendizaje; y sistema de ciencia, tecnología e innovación (dos vicerrectorías); y soporte corporativo (Secretaría General y 5 direcciones).

Capacidades de conexión con tres ecosistemas: Empresas consolidadas, sistemas públicos y emprendimientos de impacto.

Estas tres (3) capacidades se ven reflejadas, dentro del organigrama, según el siguiente gráfico de la configuración de la estructura de la Universidad:

FIGURA 2 CONFIGURACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

[4] https://www.eafit.edu.co/institucional/comunicados/Paginas/continuamos-nuestro-proceso-de-transformacion.aspx?elqTrackId=03e4916a65d74ffc9f6334d5252ed3e7&elq=3e637f95ea854a70a3d691bed7cd0406&elqaid=18779&elqat=1&elqCampaignId=18555



Fuente: https://www.eafit.edu.co/institucional/Paginas/Organigrama-Institucional.aspx

Proyecto Educativo Institucional

Con relación al Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad EAFIT, este fue una reciente apuesta colaborativa, llevada a cabo en 2022, que involucró a estudiantes, profesores, graduados y administrativos para transformar el modelo educativo ya existente, en uno más flexible y experiencial, que hiciera parte de las declaraciones de la Universidad. Este proyecto, alineado con el Itinerario EAFIT 2030 y las recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), promueve una cultura de aprendizaje permanente, sostenibilidad, innovación y conexión con el entorno. El PEI busca generar valor y desarrollo sostenible mediante la integración de conocimientos y saberes aplicados en colaboración con empresas y sistemas públicos (fuente: https://www.eafit.edu.co/pei).

Calidad

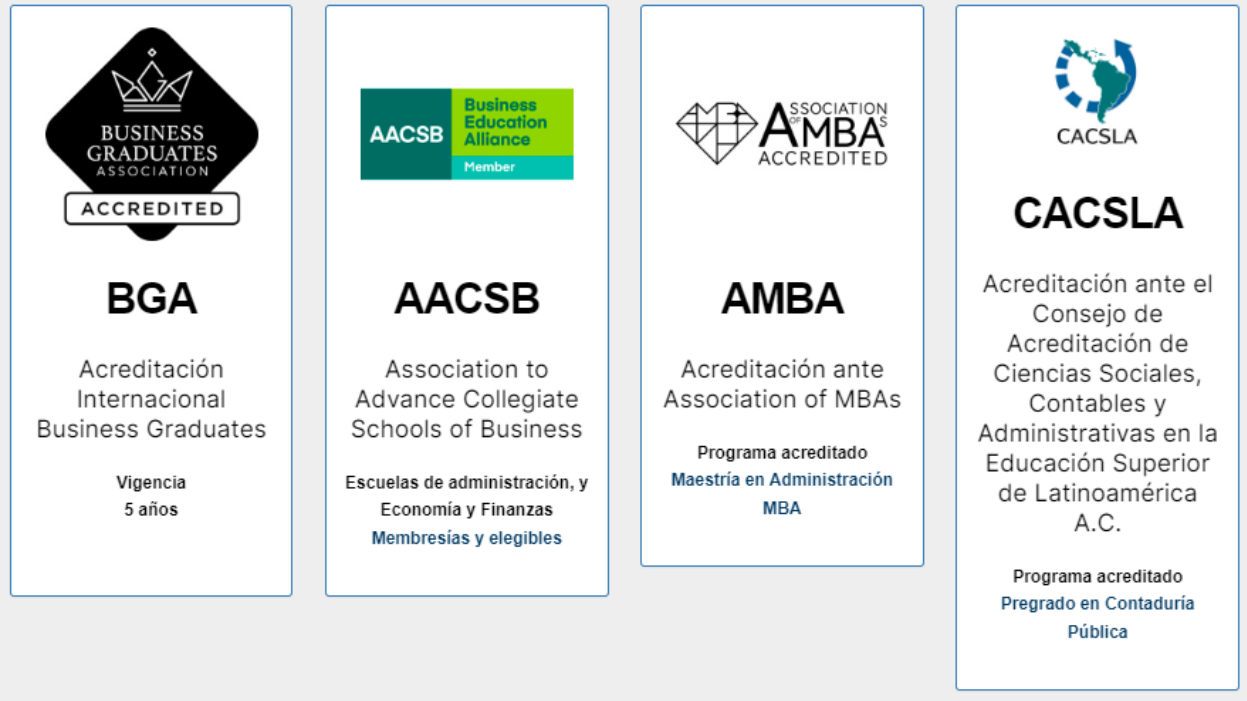
Finalmente, la Universidad EAFIT se destaca por su compromiso con la calidad académica, legitimada a través de múltiples acreditaciones nacionales e internacionales.

EAFIT recibió su primera Acreditación Institucional de Alta Calidad en el año 2003, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), y desde entonces ha sido renovada periódicamente, con la última renovación en 2018 (con vigencia hasta el 2026), según Resolución 2158 del 13 de febrero de 2018, del MEN. Además, EAFIT tiene acreditaciones internacionales como la otorgada por AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) para sus programas de negocios, ABET (Accreditation Board for Engineering and Technology) para algunos programas de ingeniería; AMBA (Association of MBAs) y BGA (Business Graduates Association), por la alta calidad de su MBA y otros programas de negocios de la Universidad.

Así mismo, la Universidad cuenta una gran cantidad de programas acreditados: 20 de pregrado y 13 de posgrado, según el portal web de entrenos, de EAFIT, sobre Acreditación de Programas.[5] Estas acreditaciones reflejan la excelencia y la competitividad de EAFIT, asegurando que sus procesos educativos, productos y servicios cumplen con los más altos estándares de calidad.

FIGURA 3 ACREDITACIONES INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

[5] https://www.eafit.edu.co/institucional/calidad-eafit/acreditacion-programas/Paginas/inicio.aspx



Fuente: https://www.eafit.edu.co/institucional/calidad-eafit/Paginas/inicio-calidad.aspx

Cambios en la carta organizacional

En los últimos años, la Universidad EAFIT ha experimentado cambios significativos en su rectoría y enfoque administrativo. En enero de 2021, Claudia Restrepo asumió la rectoría, convirtiéndose en la primera mujer en ocupar este cargo en la historia de la Universidad. Su nombramiento llegó tras la gestión de 16 años de Juan Luis Mejía, quien se retiró en diciembre de 2020. (Redacción El Colombiano, 2021)

Durante la gestión de Mejía, EAFIT se consolidó como una institución de educación superior destacada en Colombia, conocida por su enfoque vanguardista en la educación y su fuerte compromiso con la investigación y la cultura. Bajo su liderazgo, la Universidad amplió sus programas académicos y fortaleció su posición como un centro de pensamiento crítico y desarrollo social. (Redacción El Espectador, 2021)

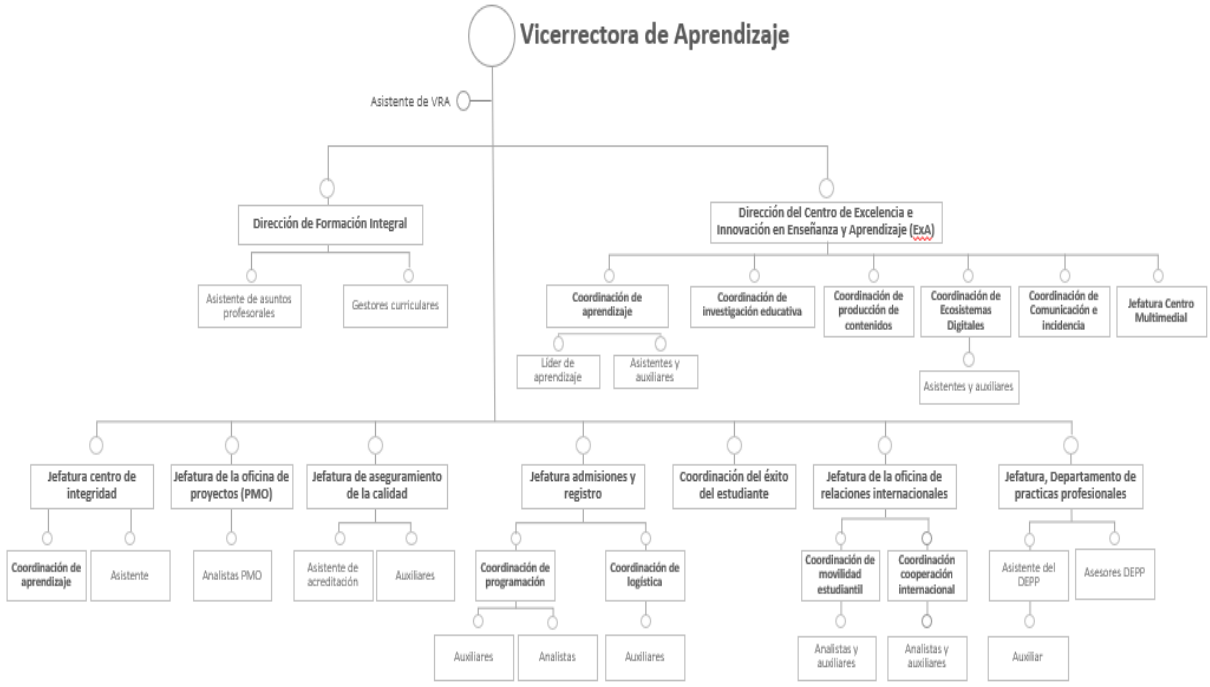
El enfoque administrativo actual de la Universidad, bajo la dirección de Restrepo, sigue centrado en la excelencia académica y la innovación, alineándose con las metas del Plan Estratégico de Desarrollo y el Proyecto Educativo Institucional (PEI), de acuerdo con la información ya relacionada en las páginas 20-23 de este documento.

La Vicerrectoría de Aprendizaje

La Vicerrectoría de Aprendizaje se crea en octubre de 2017 bajo la premisa de "proveer dirección estratégica y apoyo operacional para generar condiciones de excelencia académica, haciendo así de la enseñanza y el aprendizaje, una experiencia de vida"[6].

A continuación, se muestra la propuesta inicial del organigrama de la Vicerrectoría de Aprendizaje:

FIGURA 4 ORGANIGRAMA VICERRECTORÍA DE APRENDIZAJE 2017-2021



Fuente: Documento "Esfera Estratégica de la Vicerrectoría de Aprendizaje", elaborado en 2017 por Claudia Zea Restrepo.

En 2020, cuando se vive a nivel mundial una crisis de naturaleza y efectos sin precedentes a causa del Covid-19, se logra, gracias al compromiso de la comunidad en general, sumar voluntades para conservar y fortalecer la vida universitaria, para que estudiantes y profesores

[6] Documento "Esfera Estratégica de la Vicerrectoría de Aprendizaje", elaborado en 2017 por Claudia Zea Restrepo.

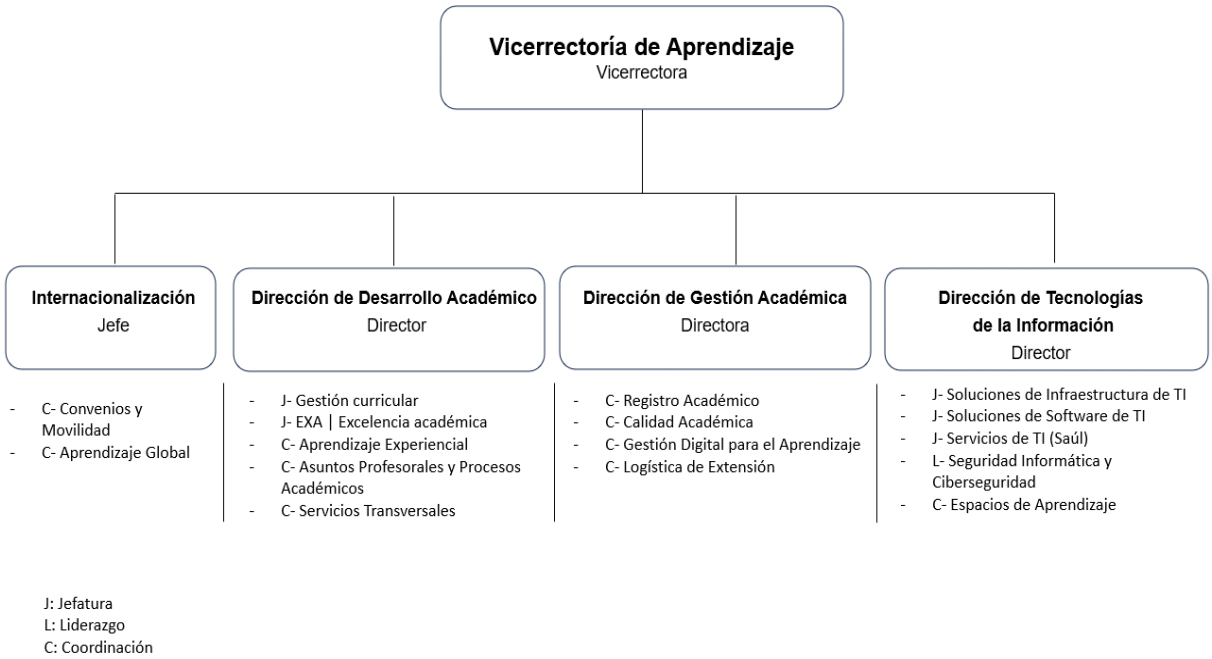
tuvieran a su alcance lo necesario para el desarrollo de sus actividades académicas, garantizando, aún en medio de un escenario tan incierto, el alcance de los objetivos de aprendizaje y el propósito propio de cada curso.

El año 2021 se convirtió entonces en el año de la adaptación a los nuevos escenarios que se vislumbraban, no solo con un llamado más contundente a la presencialidad (en medio del levantamiento paulatino de medidas por parte del Gobierno Nacional con relación a la pandemia), sino también por la necesidad de hacer frente a las transformaciones que estaba teniendo la Universidad. Estas transformaciones llevaron a analizar las capacidades institucionales para definir y consolidar dos vicerrectorías: una Vicerrectoría de Ciencia, Tecnología e Innovación, y una Vicerrectoría de Aprendizaje, ambas alineadas con la nueva estrategia de EAFIT (de acuerdo también con el nombramiento de Claudia Restrepo como nueva Rectora de la Institución (Pág. 24 de este documento), y con el entonces nombramiento, en junio de 2021, de Paola Podestá, como Vicerrectora de Aprendizaje; y de Antonio Copete, como Vicerrector de Ciencia, Tecnología e Innovación (Universidad EAFIT, 2021). Es así como en el 2021-2, con el nombramiento de Paola Podestá como Vicerrectora de Aprendizaje, y en medio de la transformación institucional que seguía desarrollándose, comienza un recorrido encaminado a la reconfiguración de esta vicerrectoría (entre otras unidades administrativas y académicas de la Universidad), cuyo punto de partida fueron los retos de la educación superior, acelerados por la pandemia, y la modificación imperante del rol del profesor y el estudiante.

Lo anterior, implicó la reconfiguración de procesos, áreas, roles y responsabilidades en pro de soportar la adaptación institucional a los nuevos desafíos nacionales e internacionales, quedando configurada una Vicerrectoría de aproximadamente 208 colaboradores. Para ello, fue necesario reorganizar las capacidades internas, como respuesta a las necesidades de transformación del modelo educativo, a fin de que reflejaran el dinamismo y flexibilidad Institucional, y que promovieran una Universidad humanista y científica a la vanguardia del

conocimiento; así como la transformación de los currículos y los procesos de enseñanza y aprendizaje, la reestructuración de las competencias digitales, pedagógicas, de inclusión y de relacionamiento bajo los lineamientos del MEN; y el diseño e implementación de un modelo de servicio y experiencia integral de cara a la transformación de EAFIT.

FIGURA 5 NUEVO ORGANIGRAMA DE LA VICERRECTORÍA DE APRENDIZAJE 2021- ACTUALMENTE



Fuente: Elaboración propia

Propósito Declarado

A partir de lo anterior, surge la necesidad de definir un nuevo propósito para la Vicerrectoría de Aprendizaje de acuerdo con los nuevos retos que se vislumbraban y las capacidades que se tenían luego de la definición de la nueva estructura, teniendo en cuenta la nueva declaración que define que la Vicerrectoría de Aprendizaje es la encargada de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje en la Universidad.

Esta nueva conceptualización filosófica y estratégica, es entendida desde sus actores (profesores y estudiantes, principalmente); medios (planes de estudio y sus componentes,

estrategias pedagógicas, capacitación, evaluación y aseguramiento del aprendizaje, entre otros); operación (ecosistema digital, proceso de programación, registro académico, capacidad y dotación de espacios de aprendizaje, calidad académica, entre otros); proyección al ámbito internacional (movilidad, relacionamiento, internacionalización curricular y del campus, entre otros); y soporte general de tecnología para el aprendizaje y su conexión con la Universidad.

Para lograr este propósito, la experiencia de aprendizaje se enmarca en un Modelo Educativo que destacado en el PEI y que se fundamenta en cinco atributos: currículo vivo, campus como laboratorio, profes que inspiran, estudiantes en el centro y aprendizaje que promueve y valora la experiencia.

Para ello, se concibe una Vicerrectoría cuyas dimensiones filosóficas y estratégicas se basan en el diseño, la vivencia y la habilitación de la experiencia de aprendizaje, definidas de la siguiente manera:

Diseño de la experiencia del aprendizaje: Dentro de la experiencia de aprendizaje, se encuentra el recorrido formativo que realiza cada estudiante desde el momento en que inicia sus estudios en EAFIT. El diseño de dicha experiencia se traduce en la definición de los mecanismos que garanticen a los estudiantes que su recorrido académico, y, específicamente, a través de las trayectorias curriculares planteadas en sus programas académicos, así como las vivencias de aprendizaje, propenda por el cumplimiento de la promesa formativa que hace la Institución en su Modelo Educativo.

El diseño de metodologías y estrategias didácticas y pedagógicas pertinentes, adecuadas y suficientes; el acompañamiento experto en diseño de currículo; el seguimiento constante a las condiciones de calidad académica de los programas y de la Institución y la puesta en marcha de las operaciones necesarias para el funcionamiento de la academia, posibilitan la experiencia de aprendizaje que apunta a la formación de personas capaces de ser agentes de cambio en medio

de la complejidad del mundo social, político, económico y cultural y de proponer soluciones innovadoras y efectivas en los ámbitos donde hayan decidido ejercer su profesión.

Vivencia de la experiencia de aprendizaje: La vivencia de la experiencia de aprendizaje es la materialización del modelo educativo a través de un esquema de enseñanza-aprendizaje centrado en velar por la experiencia del usuario (aspirantes, estudiantes, profesores, organizaciones, entre otros) y la construcción de capacidades transversales que permitan generar experiencias de aprendizaje, dentro y fuera del currículo, para que la comunidad eafitense desarrolle una visión global, así como competencias interculturales que le permitan su inserción en contextos nacionales e internacionales y su participación propositiva como profesionales y ciudadanos del mundo.

Soporte y habilitación de la experiencia de aprendizaje: La experiencia de aprendizaje se enriquece a través de la habilitación que brindan las tecnologías digitales. Los procesos transaccionales de registro y custodia de los datos, la extensión de las aulas físicas a los espacios virtuales, las herramientas de colaboración que permiten integrar estudiantes y profesores de manera remota, y las prácticas apoyadas en software académico o laboratorios virtuales (apoyo del aprendizaje experiencial), son algunos ejemplos de cómo se soporta y amplían las fronteras de la experiencia de aprendizaje.

La disponibilidad de las plataformas y herramientas digitales, la interoperabilidad entre los distintos sistemas, la oportunidad en la atención en caso de intervención requerida, la seguridad de la información custodiada por la Institución, y una búsqueda incesante por mejorar la experiencia digital de los estudiantes y profesores que interactúan con el ecosistema digital de la Institución, son aspectos clave del soporte y la habilitación de la experiencia de aprendizaje.

Capacidades

De acuerdo con la conceptualización filosófica y estratégica de la Vicerrectoría de Aprendizaje (pág. 26-28 de este documento) y las entrevistas aplicadas para el desarrollo de este trabajo, se determina que es necesario que las áreas desplieguen sus capacidades para dar cuenta de las dimensiones que se derivan del propósito de custodiar la experiencia de aprendizaje: diseño, vivencia y habilitación de la experiencia de aprendizaje, así:

Dirección de Desarrollo Académico: La Dirección de Desarrollo Académico, antes conocida como Dirección de Formación Integral, se reformuló para consolidar las áreas y procesos que movilizan el diseño y el desarrollo de las vivencias de aprendizaje, garantizando experiencias transformadoras de vida.

Para el cumplimiento de su propósito y la generación e implementación de nuevas ideas que respondan a las tendencias en la educación, la Dirección estableció que sus principales responsabilidades serían la identidad educativa y la gestión curricular, los procesos de orientación, el acompañamiento y capacitación especializada del Centro de Excelencia para el Aprendizaje - EXA, el soporte en la gestión de asuntos profesorales y el acompañamiento en la definición y soporte a las estrategias de aprendizaje experiencial.

Los procesos de la Dirección establecen un relacionamiento proactivo y continuo con las partes implicadas en la enseñanza y el aprendizaje, es decir, con el liderazgo de las escuelas, principalmente, a través de los decanos, los decanos asociados y jefes de programa en todo lo relacionado con los programas académicos. De igual manera, con los directores de área y profesores en cuanto a los asuntos más particulares del desarrollo del cuerpo profesoral, la gestión curricular y el diseño de estrategias pedagógicas y didácticas.

Por su parte, el relacionamiento con estudiantes se da, principalmente, a través de los representantes estudiantiles, quienes le permiten a la Dirección conocer sus necesidades, los

deseos, las expectativas y los resultados de los proyectos y procesos desarrollados por el equipo de Desarrollo Académico.

TABLA 5 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

Dependencias	Principales responsabilidades
Gestión Curricular	• Plantear y mantener actualizado el modelo educativo, y velar por que éste se refleje efectivamente en la experiencia de aprendizaje. • Plantear acciones para definición, actualización de políticas o lineamientos institucionales relacionados con el diseño de la experiencia de aprendizaje y gestionar la aceptación por las áreas o Escuelas. • Planear y ejecutar actividades y proyectos que promuevan la gestión e innovación académica, curricular y el aseguramiento de los aprendizajes. • Definir y acompañar la generación de métricas e indicadores para identificar avances y resultados en las actividades o proyectos. • Implementar el modelo de aseguramiento del aprendizaje.
Aprendizaje Experiencial	• Identificar, diseñar y acompañar las experiencias de aprendizaje práctico (como retos, simulaciones, proyectos, ABP y otro tipo de aprendizaje experiencial), que puedan ser desarrolladas y aplicadas desde las Escuelas. • Gestionar la conexión con empresas y otras organizaciones para diseñar iniciativas de aprendizaje experiencial. • Asegurar la implementación de los lineamientos del modelo educativo, en su pilar de aprendizaje experiencial. • Visibilizar el aprendizaje experiencial.
Exa- Centro de Excelencia para el Aprendizaje	• Gestionar el desarrollo profesional de los profesores a través del plan de desarrollo profesoral, la realización y análisis de encuestas de los recursos educativos para profesores y la capacitación especializada en temas atinentes al ejercicio profesoral. • Soportar la experiencia del estudiante en los procesos de pruebas diagnósticas, Saber Pro. • Soportar la oferta de educación virtual con el diseño instruccional, formación y seguimiento de programas que buscan su adaptación del formato virtual. • Favorecer la conexión entre los profesores para la difusión y socialización de experiencia y mejores prácticas construyendo comunidad académica.

Dependencias	Principales responsabilidades
	• Liderar conversaciones sobre asuntos relevantes de actualidad en la educación o en la Universidad, en especial, en el ejercicio de la docencia.
Asuntos Profesorales y Procesos Académicos	• Contribuir en la definición del plan anual de desarrollo profesoral. • Liderar y ejecutar los procesos semestrales de evaluación a la docencia, registro de la asignación profesoral, así como el proceso de convocatoria anual para el otorgamiento de estímulos y distinciones a los profesores. • Asesorar, analizar y verificar, con base en lo dispuesto por los Estatutos Profesorales, las solicitudes de formación, movilidad (en carrera profesoral) capacitación y actualización presentadas por los profesores. • Coordinar la identificación, documentación, ejecución, medición y mejora de los procesos, procedimientos y protocolos de la Dirección. • Prospectar oportunidades estratégicas. • Acompañar la ejecución de proyectos académicos de la dirección.

Fuente: Elaboración propia.

Dirección de Gestión Académica: La Dirección de Gestión Académica acoge los procesos que soportan operacionalmente la experiencia de aprendizaje. Es así como se decide incorporar el área de Calidad Académica con enfoque de PMO, con el fin de que actividades como registros calificados, condiciones de calidad, acreditaciones, entre otras, funcionen bajo la metodología de Procesos. De manera similar, a esta área llegan los procesos concernientes con las plataformas digitales para el aprendizaje y la gestión del registro académico.

La integración de estas áreas, en la dimensión del diseño de la experiencia de aprendizaje, ha permitido la identificación de los procesos principales y la conexión entre ellos, apuntando a una mayor eficiencia. En general se ocupa de: cumplimientos normativos y logísticos con relación a los procesos de planeación académica, calidad académica, adaptación de nuevas tecnologías de la información a los ambientes de aprendizaje, su divulgación y demás

aspectos relacionados con el diseño de las operaciones que den soporte estratégico al aprendizaje.

La Dirección de Gestión Académica se relaciona con múltiples actores, tanto internos como externos. Internamente, los estudiantes y profesores están en el centro de este relacionamiento; con los primeros, el enfoque está en la custodia del ciclo de vida transaccional de los mismos, desde que ingresan a la Universidad hasta su graduación, y en el soporte a los procesos administrativos y de acompañamiento a través de sus trayectorias como estudiantes de EAFIT; con los segundos, hay una alta interacción en razón del uso de las plataformas y la tecnología dispuesta para el aprendizaje, además, de ser coequiperos y aliados en asuntos relacionados con el proceso de enseñanza y aprendizaje y con el cumplimiento de condiciones que garanticen la calidad académica.

Los equipos administrativos-académicos de la Institución son también considerados coequiperos, ya que son clave en los procesos que diseñan, ponen en marcha, evalúan y aseguran la promesa de valor realizada a los estudiantes y declarada ante el Ministerio de Educación Nacional.

Con respecto a los actores externos, entre las relaciones clave de la Dirección para garantizar el desarrollo de sus procesos, están principalmente: el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Acreditación.

TABLA 6 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ACADÉMICA

Dependencias	Principales responsabilidades
Registro Académico	• Planear, soportar y monitorear del ciclo de vida transaccional del estudiante de pregrado y posgrado. • Proporcionar el soporte para una adecuada programación académica de pregrado y posgrado. • Activar el proceso de inscripción y admisión de pregrado y posgrado. • Gestionar el proceso de matrícula de pregrado y posgrado.

Calidad Académica	• Actuar como interlocutor único entre la Universidad y el Ministerio de Educación en lo concerniente con la normativa para la Institución y transformación de programas académicos. • Fomentar la cultura de calidad académica en la Institución y la cultura de proyectos en la Vicerrectoría de Aprendizaje. • Acompañar técnica y metodológicamente los procesos de registros calificados, condiciones institucionales, acreditación de alta calidad de programas e institucional.
Gestión Digital para el Aprendizaje	• Gestionar, desarrollar, evaluar y soportar funcionalmente las plataformas y herramientas tecnológicas que enriquecen la experiencia de enseñanza y aprendizaje. • Desarrollar y divulgar de los recursos educativos para profesores. • Soportar la experiencia del estudiante por medio del desarrollo de cursos de autocontenidos. • Liderar, desarrollar e implementar la estrategia de virtualización* para EAFIT. *Virtualización de programas académicos, cursos, módulos, clases.

Fuente: Elaboración propia.

Dirección de Tecnologías de la Información (TI): La Dirección de Tecnologías de la Información, conocida anteriormente como la Dirección de Informática, se estableció como dirección en el año 2016, reconociendo así el impacto que las tecnologías de la información tenían en la dinámica institucional y su modelo de operación; estando enfocada, principalmente, en las áreas administrativas de la Institución y basándose, mayoritariamente, en aspectos de provisión y entrega de elementos de TI.

Antes de la transformación institucional comprendida entre los años 2021 y2022, la Dirección de TI estaba alojada en la Vicerrectoría de Sostenibilidad y Proyección Social (la cual desapareció en medio de dicha reconfiguración organizacional), por ende, luego de que se anunciara su traslado a la Vicerrectoría de Aprendizaje, esta dirección se ocupa de profundizar

su conocimiento en las dinámicas académicas y de aprendizaje debido a que su fortaleza ha residido, principalmente, en la comprensión de la organización y de sus áreas administrativas.

En la actualidad, la Dirección de TI, habilita y soporta las distintas plataformas y aplicaciones a través de las que se desarrolla la experiencia de aprendizaje, permitiendo que esta sea cada vez más fluida en las interacciones, flexible en relación con las necesidades futuras y fácil de utilizar en cada uno de los contextos de aprendizaje requeridos.

Esta Dirección está estructurada a partir de cinco (5) áreas: Soluciones de Infraestructura, la cual diseña, implementa y moderniza las bases tecnológicas sobre las que operan los sistemas de la Institución; Soluciones de Software, que arquitecta los sistemas de información sobre los que reposan los datos, flujos y procesos de la Institución, combinando sistemas administrativos, académicos y de apoyo a la investigación e innovación; Servicios de TI, que recoge sistemáticamente las solicitudes de aspirantes, estudiantes, profesores y empleados administrativos, dando soporte a los usuarios y a las aplicaciones con un enfoque prioritario en el servicio y la solución de necesidades; Seguridad Informática, que asegura la información sensible de la Institución a partir de buenas prácticas y un enfoque incluyente donde todos los eafitenses tienen un rol clave en la protección de la información. Finalmente, Espacios de Aprendizaje, para la administración de las aulas, auditorios y demás espacios, así como los equipos que facilitan y habilitan el desarrollo de las actividades académicas.

Dada su responsabilidad en el gobierno de TI de la Institución, la Dirección de Tecnologías de la Información se relaciona con todas las áreas de la Universidad y con actores externos en algunos escenarios, debido a la penetración y capilaridad de lo digital. Para esto, ha desarrollado un Modelo de Servicio que define la estrategia de relacionamiento institucional, el catálogo de servicios que brinda a las áreas de interés, los canales de atención y los acuerdos de niveles de servicios con los que opera según con su capacidad. Cuenta con un modelamiento de prioridades basado en la matriz de impacto y urgencia frente a las necesidades de TI que

refleja la importancia que, efectivamente, tiene la experiencia de aprendizaje en la dinámica institucional.

TABLA 7 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Dependencias	Principales responsabilidades
Soluciones de Infraestructura	• Adquirir, implementar y mantener Soluciones de Infraestructura de TI que habiliten los procesos institucionales.
Soluciones de Software	• Entregar y mantener Soluciones de Software de TI que habiliten los procesos institucionales.
Servicios de TI	• Brindar servicios de soporte y de gestión administrativa para las soluciones de software, soluciones de Infraestructura, compras, presupuesto, contratación y licenciamiento de la comunidad eafitense. • Administrar la gestión de Inventarios y construir, administrar y mantener el modelo de procesos de la Dirección de TI.
Seguridad Informática	• Preservar los principios de seguridad de la información y minimizar los incidentes de seguridad y ciberseguridad.
Logística de aulas y equipos	• Administrar los espacios de aprendizaje al interior de la Universidad y garantizar el adecuado funcionamiento de los equipos en su interior.

Fuente: Elaboración propia.

Internacionalización: Internacionalización, que no es una dirección sino una jefatura, tiene como reto diseñar la ruta de internacionalización de EAFIT, en la que se definen las prioridades y mecanismos para lograr los objetivos trazados por la Institución, en línea con la estrategia y las tendencias en materia de educación superior. Se concibe como un actor fundamental de la experiencia de aprendizaje y no simplemente como un ente transaccional para la movilidad.

Bajo este enfoque, Internacionalización se articula con el proceso de aprendizaje de toda la comunidad académica y no únicamente de aquellos que pueden acceder a una oportunidad de movilidad internacional. Incorporar en la comunidad eafitense una visión global, capacidades internacionales y multiculturales, contenidos curriculares que favorezcan el desarrollo de

competencias comunicativas en otros idiomas, conocimiento de las dinámicas globales desde lo social, cultural, económico y ambiental, así como actividades y oportunidades de interacción con otras realidades, se constituyen como premisas fundamentales.

En consecuencia, se tiene una relación con las Escuelas, especialmente, con los roles en los que la Internacionalización aparece como una actividad a la luz de la transformación de estas y también con diferentes actores interinstitucionales, por ejemplo, las Universidades de la alianza 4U, G8, G10, entre otras. De igual manera, es importante profundizar en relaciones existentes y la priorización de la renovación y suscripción de alianzas internacionales.

TABLA 8 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

Dependencias	Principales responsabilidades
Aprendizaje Global	• Generar oportunidades de internacionalización en la experiencia de aprendizaje dentro y fuera del currículo. • Construir capacidades para la internacionalización del currículo y la internacionalización en casa. • Promover el desarrollo de competencias relacionados con la ciudadanía global y su inserción en contextos globales. • Diseñar y operar las misiones internacionales entrantes
Convenios y Movilidad	• Definir la estrategia de relacionamiento internacional y apoyar su desarrollo. • Promover y acompañar las oportunidades de movilidad internacional. • Acompañar y asesorar los procesos de movilidad internacional • Participar en redes y eventos para internacionalización de las IES. • Hacer seguimiento a la evolución y desarrollo de los convenios internacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de procesos clave

Con todo lo anterior, se buscó reorientar las áreas encargadas de los procesos que impactan a los grupos de interés de la Vicerrectoría de Aprendizaje y, con ello, facilitar su interacción con la Institución; movidos también, por el objetivo institucional de ser una

Universidad que diseña y construye soluciones que atiendan los desafíos actuales y futuros. Teniendo en cuenta que la Universidad opera bajo una estructura matricial, encontramos que los directores de las áreas asocian sus procesos clave con las áreas que tienen a su cargo, es decir, no fue posible determinar, a través de las entrevistas, si ellos diferenciaban los procesos clave, pues los relacionaban directamente con el desarrollo de la operación específica atribuida a cada área, por lo que la siguiente figura, donde se deben enmarcar los procesos clave, tiene una gran similitud con la figura N° 5 donde se diagrama la estructura de la Vicerrectoría de Aprendizaje.

Este resultado se convirtió en un reto para el proceso del diseño de la cadena de valor, pues fue necesario hacer un análisis extra para comprender, de esos procesos que los directores definían como clave, realmente cuáles generaban un valor adicional en el propósito de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje al interior de la Universidad.

A continuación, se muestra cuál fue el resultado inicial de la identificación de los procesos clave con base en las entrevistas aplicadas como parte de las herramientas metodológicas de este trabajo de investigación. Sin embargo, en el desarrollo de la cadena de valor, al final del trabajo, se observarán los ajustes realizados de cara a la identificación real de cuáles son esos procesos inherentes a la misión de la Vicerrectoría.

FIGURA 6 PROCESOS CLAVE DE LAS ÁREAS ADSCRITAS A LA VICERRECTORÍA DE APRENDIZAJE

Fuente: Elaboración propia

Estrategia y Cultura organizacional

Analizando las entrevistas realizadas a la Dirección de Estrategia y a la Dirección de Desarrollo Humano, en el marco de los conceptos mencionados a lo largo de este trabajo de investigación, se encontró que la de Estrategia tiene como misión principal garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor de la Universidad mediante un trabajo colaborativo con todas las áreas, promoviendo su transformación continua. Esto implica un diseño, revisión y seguimiento constante de la estrategia institucional para mantener la alineación con los objetivos a largo plazo (Gutiérrez, 2005; Moreira y Agudelo Tobón, 2006).

Por su parte, la Dirección de Desarrollo Humano encuentra su misión principal en hacer del bienestar un valor individual y colectivo de la comunidad eafitense. Esta misión evolucionó del concepto de autocuidado al de mutuo cuidado, promoviendo la corresponsabilidad en el cuidado personal, del otro y del ambiente.

Los macroprocesos llevados a cabo dentro de la Dirección de Estrategia están orientados a la identificación y diseño de nuevos negocios y oportunidades de mercado; los cuales, son probados y entregados a las áreas operativas para su implementación, mientras que los macroprocesos de la dirección de Desarrollo Humano están orientados a 3 pilares principales: formación y desarrollo, vida y representación universitarias. Estos procesos incluyen programas que apoyan el mejoramiento académico y laboral, servicios que mejoran la calidad de vida de estudiantes y empleados, y el acompañamiento a grupos de representación académica, laboral, deportiva y artística.

Este enfoque de macroprocesos, en ambas direcciones, permite que la Universidad responda ágilmente a los cambios del entorno y a los desafíos emergentes en el campo educativo, como lo son las tecnologías emergentes, los cambios demográficos y la sostenibilidad (Cruz y González, 2007; Rodríguez, 2018). Además, la estrategia de la Universidad, articulada a través del itinerario 2030 y sus objetivos a mediano y largo plazo, está en constante revisión para asegurar que no sólo estos macroprocesos se desarrollen de manera eficiente y eficaz, sino también que los hitos estratégicos se alcancen y se adapten a las realidades inmediatas del corto plazo, garantizando así una implementación práctica y oportuna (Pico G., 2006).

Es fundamental, entonces, que la estrategia institucional se aborde desde una perspectiva de cultura organizacional para asegurar la apropiación por parte de toda la comunidad eafitense. La adopción de una cultura organizacional que valore y entienda la gestión por procesos es esencial para que cada miembro de la Universidad internalice su rol dentro de la cadena de valor y contribuya activamente a su funcionamiento eficaz (Rodríguez, 2018). Finalmente, la Vicerrectoría de Aprendizaje juega un papel clave como movilizador, tejiendo puentes entre la estrategia y los procesos para impulsar el desarrollo institucional. La cultura organizacional se articula con la estrategia a través de la conexión y el soporte que brinda la Vicerrectoría para que las iniciativas académicas y administrativas puedan desarrollarse de manera efectiva.

El desarrollo de una cadena de valor para la Vicerrectoría de Aprendizaje permitirá la alineación entre los procesos clave de esta unidad administrativa y los objetivos estratégicos de la Universidad; lo cual, es vital para garantizar la coherencia y complementariedad entre ambos y facilitar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos que se plantea EAFIT en su Itinerario 2030, así como en la definición de sus retos de corto y mediano plazo (que, de igual forma, apuntan al cumplimiento del Itinerario 2030), fortaleciendo así la capacidad de la Universidad para adaptarse a los cambios del entorno y responder a las necesidades de sus estudiantes y la sociedad en general (Cruz & González, 2007; Gutiérrez, 2005).

Ahora bien, teniendo en cuenta que la Vicerrectoría de Aprendizaje está compuesta por 4 áreas principales, es necesario identificar cómo, desde cada una de sus áreas, se vincula de manera directa con la estrategia organizacional.

La Dirección de Desarrollo Académico se enfoca en ser soporte estratégico del conocimiento y las organizaciones, potencializando las capacidades académicas de EAFIT a través del acompañamiento en la gestión curricular, el desarrollo de las competencias del cuerpo profesoral, el fomento del aprendizaje experiencial y el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Universidad, generando valor en el saber aplicado para la solución de problemas y en la construcción de una experiencia memorable del profesor y estudiante en su paso por la institución.

Alineado con lo anterior, el objetivo estratégico de esta dirección está dado en función de soluciones de negocio soportadas en tecnologías de la información que permitan a la Institución elevar la excelencia operacional, desarrollar correctamente los proyectos requeridos y apalancar alternativas de transformación del modelo institucional.

Finalmente, desde Internacionalización, se propone generar capacidades transversales para la internacionalización de sus programas y sus grupos de interés. Esto ha implicado

reformular la ruta de internacionalización para incluir oportunidades internacionales dentro y fuera de casa, pero también en lo curricular, lo co-curricular y lo extra-curricular. Para ello, opera en articulación con los diferentes actores institucionales.

Importancia de una cadena de valor para la Vicerrectoría de Aprendizaje

Es crucial para la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT contar con una cadena de valor que permita visibilizar sus procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo, ya que esto facilita la gestión integral y la mejora continua de sus servicios educativos. Según Gutiérrez (2005), una gestión por procesos bien definida es esencial para asegurar la calidad y eficiencia en todos los procesos de una organización. Moreira (2006) y Agudelo Tobón (2006) destacan la importancia de identificar y optimizar los procesos clave para mejorar la experiencia educativa de los estudiantes, lo que se logra mediante una cadena de valor clara y detallada. Cruz y González (2007) enfatizan que, en el contexto educativo, la visibilidad de los procesos permite una mejor coordinación y alineación con los objetivos estratégicos institucionales. Además, es fundamental abordar la gestión por procesos desde estrategias de cultura organizacional para garantizar la apropiación por parte de la comunidad eafitense en general, como señala Rodríguez (2018), promoviendo una cultura de calidad y excelencia en la educación superior. Finalmente, Pico G. (2006) sugiere que la integración de procesos estratégicos, de apoyo y operativos en una cadena de valor permite una visión holística de la institución, la cual debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la Universidad para garantizar su eficacia y eficiencia.

Construcción de la Cadena de Valor

Conceptos clave para el diseño de la cadena de valor

Antes de dar paso al diseño de la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT, es importante precisar algunos conceptos clave que se han anunciado a

lo largo de este trabajo, pues su claridad y diferenciación son necesarios para comprender lo que viene a continuación:

Proceso: cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo (Pico G., 2006).

Mapa de procesos: técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos, agregado o no (Pico G., 2006).

Tipos de procesos: a) estratégicos b) operativos o misionales y c) de soporte o apoyo.

Los procesos estratégicos soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, proporcionan directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. Los procesos operativos constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado o de los clientes hasta la utilización por los clientes del producto o servicio, llegando hasta el final de la vida útil. Los procesos de soporte apoyan a los procesos productivos (Pico G., 2006).

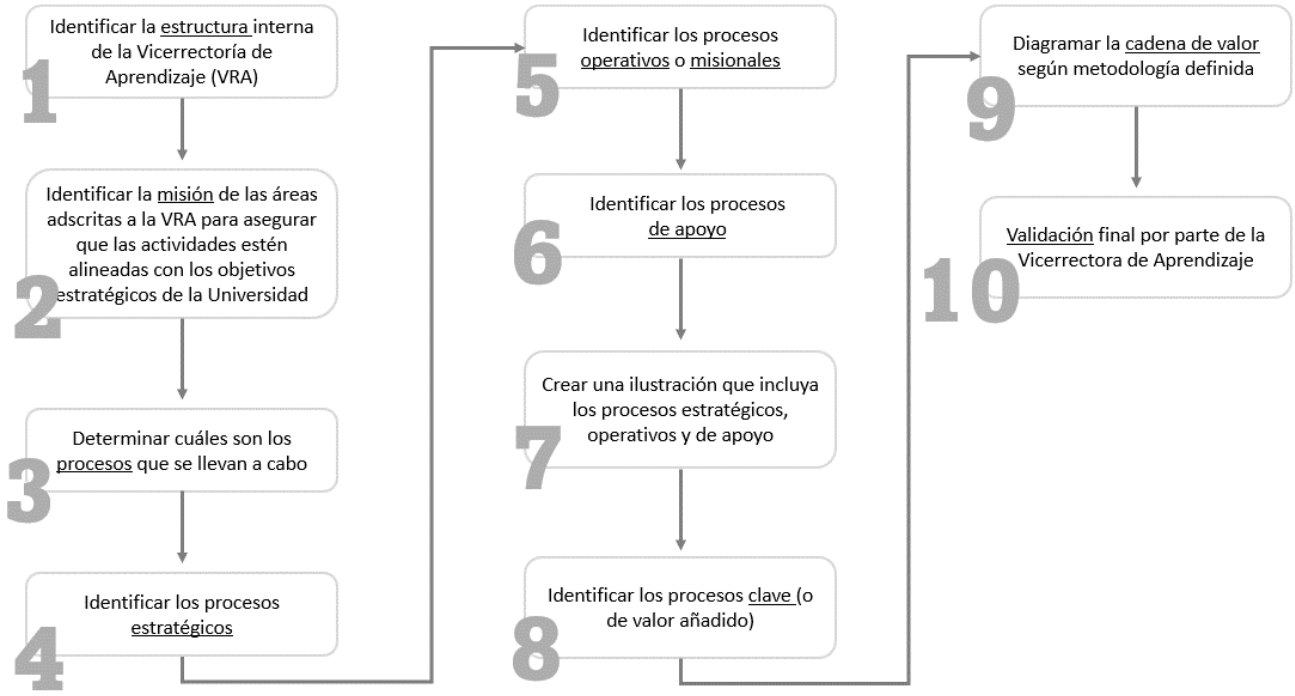
Cadena de valor: aquella cadena de procesos básicos que crean valor y deben ejecutarse para que la empresa cumpla con los objetivos que justificaron su creación (Pico G., 2006).

Metodología para el diseño de la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje

Para diseñar la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje se hace necesario, teniendo en cuenta que esta es un área específica de una organización, adaptar los conceptos generales de gestión de procesos y cadena de valor a la escala y contexto de dicha área.

A continuación, se presenta el paso a paso detallado que se llevó a cabo para lograr este objetivo, utilizando como referencia los conceptos de Pico, G. (2006) con respecto a las cadenas de valor, entendidas estas como un “elemento fundamental de un sistema de gestión”.

FIGURA 7 PASO A PASO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA VICERRECTORÍA DE APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia

Paso 1: Identificar la estructura interna de la Vicerrectoría de Aprendizaje (VRA)

Para el desarrollo de este paso se realizó un proceso integral que incluyó la revisión del organigrama institucional disponible para obtener una visión general de la estructura jerárquica y los principales departamentos. Luego, a través de las entrevistas aplicadas, se obtuvo información directa sobre las funciones y responsabilidades de cada área y los roles de los directores/jefes/coordinadores. Además, la revisión de la página web de la Universidad proporcionó información adicional sobre la organización y los servicios que ofrece la vicerrectoría.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo en las páginas 25 y 30 de este documento.

Paso 2: Identificar la misión de las áreas adscritas a la VRA para asegurar que las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la Universidad

Para el desarrollo de este paso fue necesario revisar la documentación disponible con relación al Plan de Desarrollo Institucional: Itinerario 2030 de la Universidad, y entender, por medio de las entrevistas, los objetivos establecidos para cada área y la visión detallada sobre sus misiones y actividades diarias. Estas entrevistas permitieron, además, identificar cómo cada área contribuye al cumplimiento de la misión general de la Universidad y sus objetivos estratégicos.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo en las páginas 23 y 32-40 de este documento.

Paso 3: Determinar cuáles son los procesos que se llevan a cabo

Para el desarrollo de este paso se hizo un mapeo detallado, a través de las entrevistas y la documentación disponible de la Vicerrectoría, de todos los procesos que abarca esta área de la Universidad, a partir de la operación de sus áreas adscritas (3 direcciones y 1 jefatura), identificando cuáles son esos procesos principales y secundarios que contribuyen al funcionamiento integral de la Vicerrectoría y que apuntan al cumplimiento de su misión. Además, se consideraron las interacciones entre las dependencias para entender cómo se articulan entre sí y cómo se alinean con los objetivos estratégicos de la institución.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo en las páginas 32-40 y 41-44; y en la figura N° 9 (mapa de actividades) de este documento.

Paso 4: Identificar los procesos estratégicos

Una vez mapeados todos los procesos de la Vicerrectoría de Aprendizaje, el siguiente paso crucial fue clasificarlos para identificar y definir cuáles eran realmente estratégicos. Esto

implicó evaluar cada proceso en función de su impacto directo en el propósito de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje al interior de la Universidad. Se consideraron, durante las entrevistas, criterios como la contribución al valor agregado, la alineación con la misión y visión institucional y la perspectiva de los entrevistados con respecto a esos procesos que son clave dentro de sus áreas, pues son quienes mejor conocen el que hacer. Este conjunto claro de estos procesos son los que suelen guiar la asignación de recursos y la planificación estratégica de la Vicerrectoría.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo durante las entrevistas aplicadas, cuyo resultado se observa en las páginas 32-40; y en la figura N° 10 (cadena de valor) de este documento.

Paso 5: Identificar los procesos operativos o misionales

Así como en el paso anterior, luego de haber mapeado todos los procesos de la Vicerrectoría, fue esencial definir cuáles de estos podían catalogarse como operativos (o misionales). Este proceso implicó identificar aquellos que son fundamentales para el cumplimiento de la misión de la Vicerrectoría de Aprendizaje. La consulta con los responsables de cada área y el mapeo general de los procesos de la Vicerrectoría contribuyó en la identificación de aquellos que respaldan las funciones estratégicas de la Vicerrectoría de Aprendizaje.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo durante las entrevistas aplicadas, cuyo resultado se observa en las páginas 32-40; y en la figura N° 10 (cadena de valor) de este documento.

Paso 6: Identificar los procesos de soporte o apoyo

En este punto, se definieron cuáles son los procesos de apoyo, lo que implicó identificar aquellos que están directamente relacionados con la ejecución diaria de las funciones y tareas

específicas dentro de la vicerrectoría, considerando criterios como la necesidad de cumplir con requisitos regulatorios, el mantenimiento de infraestructura y sistemas, así como el apoyo administrativo y logístico necesario para facilitar las operaciones diarias. *El desarrollo de este paso se llevó a cabo durante las entrevistas aplicadas, cuyo resultado se observa en las páginas 32-40; y en la figura N° 10 (cadena de valor) de este documento.*

Paso 7: Crear una ilustración detallada que incluya los procesos estratégicos, operativos y de apoyo

Después de mapear y clasificar todas las actividades de la Vicerrectoría de Aprendizaje en actividades estratégicas, operativas y de apoyo, el siguiente paso fue ilustrar estos procesos para que fuera posible identificarlos de manera más organizada y estructurada, permitiendo visualizar las interrelaciones y dependencias entre cada uno de ellos y viendo reflejado cómo se conectan y contribuyen unas áreas con otras para alcanzar los objetivos institucionales. Para la diagramación se tuvieron en cuenta las diferentes etapas del ciclo de vida académico de la Universidad: Estructuración, implementación académica y administrativa, admisión y matrícula, iniciación, desarrollo y finalización. Finalmente, se validó esta ilustración con los equipos involucrados para garantizar su precisión y utilidad práctica en la gestión. Es importante aclarar que, en esta ilustración de procesos, no se distingue aún la clasificación por tipo de procesos, pues esto se ve reflejado directamente en la cadena de valor.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo durante las entrevistas aplicadas, cuyo resultado se observa en las páginas 32-40, en la página 41; y en la figura N° 9 (Procesos dentro de la VRA de acuerdo con las fases del ciclo de vida académico) de este documento, donde se plantea como parte del resultado.

Paso 8: Identificar los procesos clave (o de valor añadido)

Este paso se llevó a cabo a través de la identificación de todos los procesos que contribuyen directamente a los objetivos estratégicos y operativos de la Vicerrectoría, en relación con la estrategia institucional. Además, a través de las entrevistas, se obtuvo una perspectiva integral que facilitó la comprensión de aquellos procesos que generan valor y que impactan de manera directa el propósito y la misión de la Vicerrectoría de Aprendizaje, de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje al interior de la Universidad.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo en la página 41 de este documento.

Paso 9: Diagramar la cadena de valor según metodología definida

Después de haber ilustrado los procesos de la Vicerrectoría, y determinar cuáles eran aquellos que generaban valor en función de los objetivos estratégicos de la Universidad y la misión propia de la Vicerrectoría, se procedió a diagramar la cadena de valor de acuerdo con la metodología apropiada (Pico, G., 2006), considerando también aquellos procesos transversales y las respectivas entradas y salidas, asegurando así un diagrama preciso y coherente con la misión de la Vicerrectoría de Aprendizaje.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo durante las entrevistas aplicadas, cuyo resultado se observa en las páginas 32-40, en la página 41; y en la figura N° 10 (cadena de valor) de este documento, donde se plantea como parte del resultado.

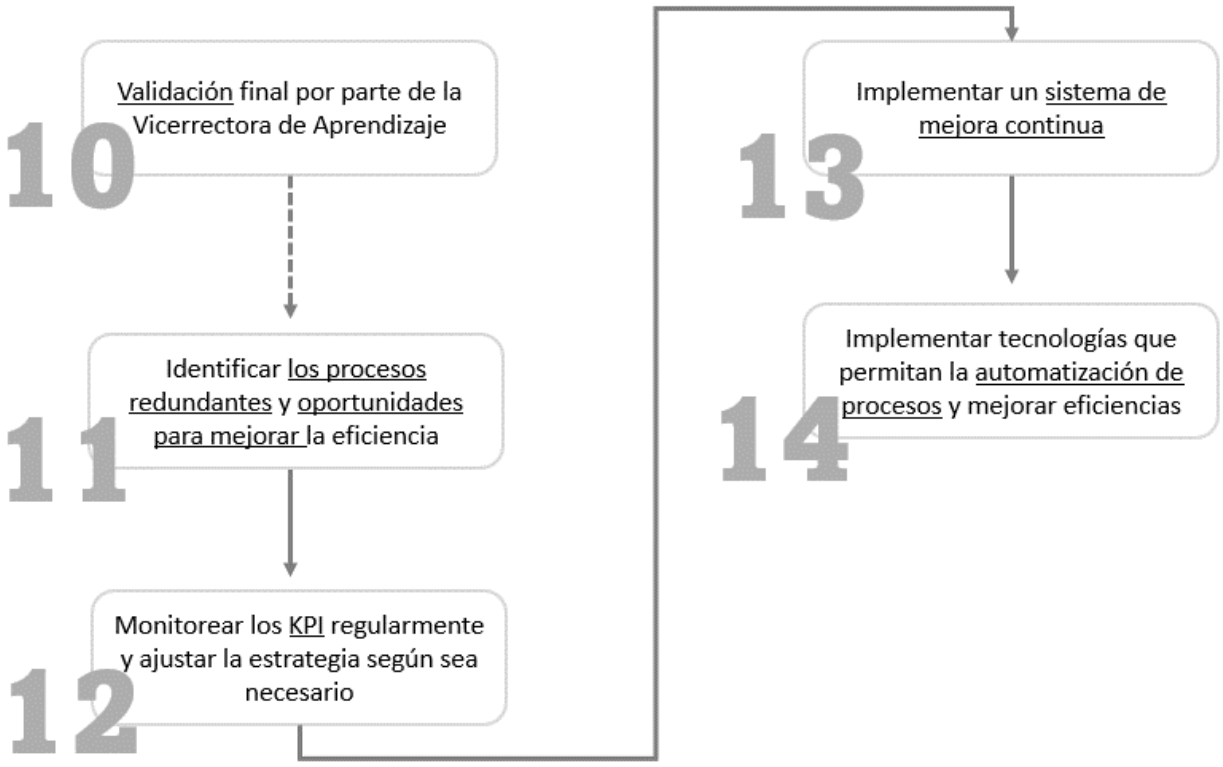
Paso 10: Validación final por parte de la Vicerrectora de Aprendizaje

Finalmente, se compartió el resultado de la cadena de valor con la Vicerrectora de Aprendizaje, quien confirmó que dicho diagrama estaba realmente alineado con el desarrollo de la operación.

El desarrollo de este paso se llevó a cabo en una reunión directa y en persona con la Vicerrectora de Aprendizaje, Paola Podestá, donde se le expuso la cadena de valor de manera impresa y explicándole verbalmente cuál fue la metodología que se implementó para llegar a ese resultado.

El alcance de este trabajo es el diseño de la cadena de valor, por lo que se ejecutan estos10 pasos para obtener el resultado planteado; sin embargo, y a manera de recomendación, se enlistan cuatro (4) pasos adicionales que podrían ser tenidos en cuenta por la Vicerrectoría de Aprendizaje para llevar a cabo la implementación de la cadena de valor y tener así un proceso completo, según planteamientos de las normas internacionales ISO (ISO 9000).

FIGURA 8 RECOMENDACIÓN DE PASOS ADICIONALES PARA COMPLETAR EL PROCESO



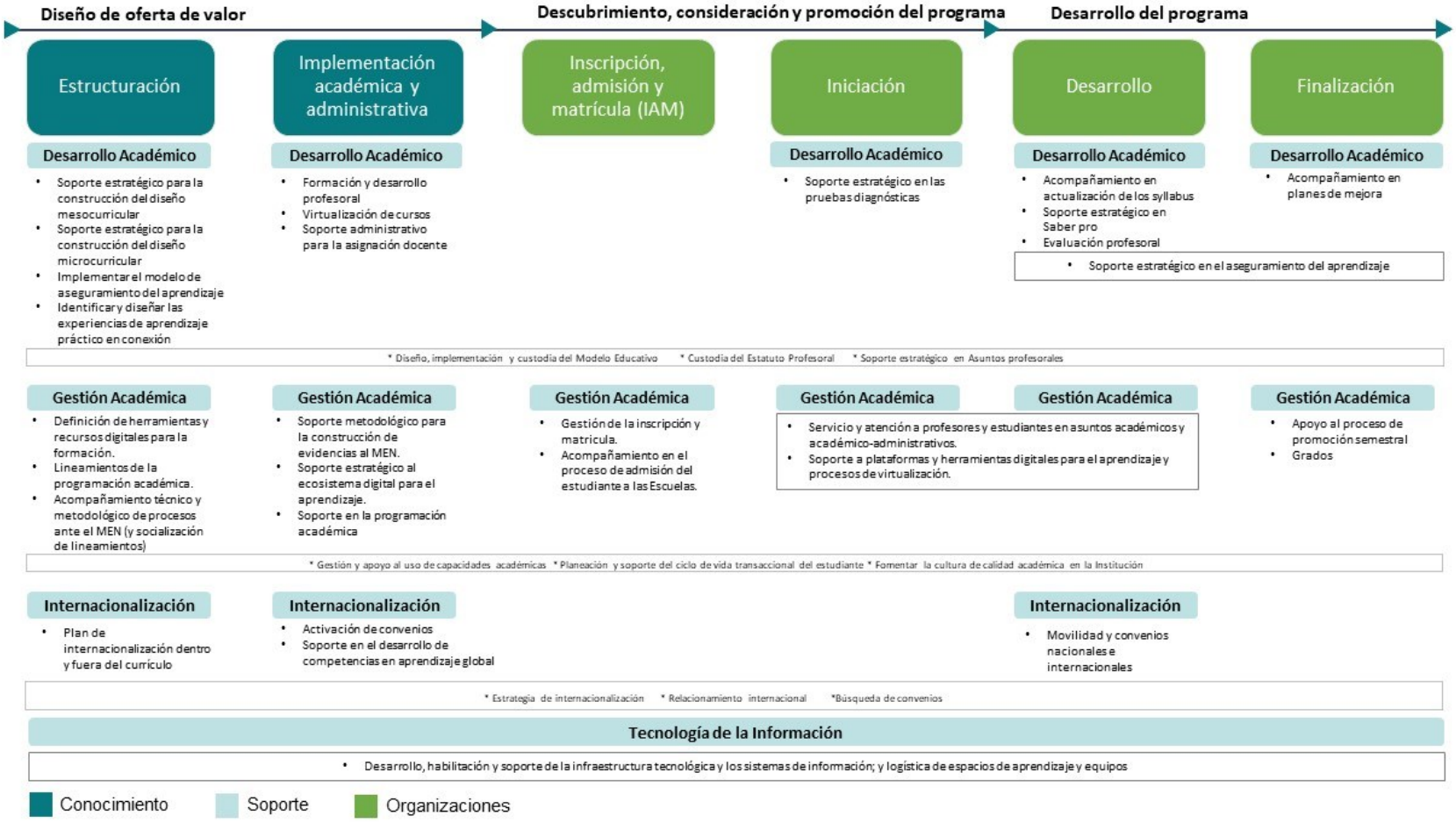
Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa entonces, el diseño de una cadena de valor específica para una unidad administrativa (en este caso, para la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT), implica un enfoque detallado y sistemático que considera todos los procesos estratégicos, de apoyo y operativos, de tal manera que estén alineados con la estrategia de la Universidad y permeados por la cultura organizacional, a fin de que su diseño e implementación realmente generen valor y conlleven una mejora significativa en la coordinación y eficiencia en la prestación del servicio educativo y, de manera directa, como soporte a la eficacia de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje al interior de la Universidad en consonancia con los procesos que se llevan a cabo.

Resultado

Procesos dentro de la Vicerrectoría de Aprendizaje

FIGURA 9 PROCESOS DENTRO DE LA VRA DE ACUERDO CON LAS FASES DEL CICLO DE VIDA ACADÉMICO



Esta ilustración muestra el despliegue de los procesos que se llevan a cabo, desde la Vicerrectoría de Aprendizaje, para dar cumplimiento al propósito misional de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje al interior de la Universidad EAFIT.

De izquierda a derecha se muestra, en la parte superior, las etapas clave que componen el ciclo de vida académico al interior de la Universidad y en la parte inferior, las áreas pertenecientes a la Vicerrectoría de Aprendizaje y los procesos que intervienen desde cada área, en cada una de las etapas clave. También se observan allí aquellos procesos que son transversales a todo el ciclo.

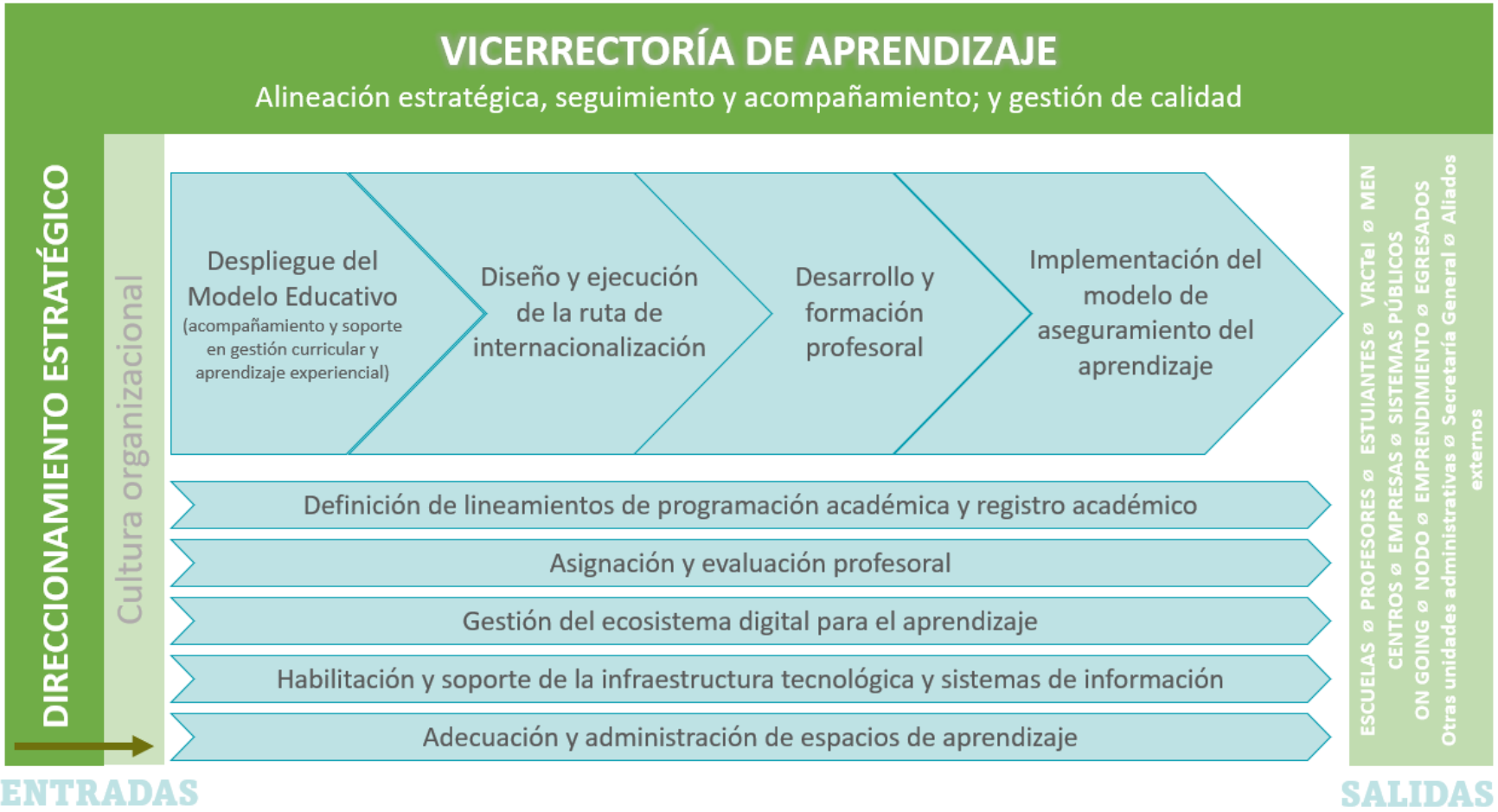
Esta ilustración nos permite tener una mirada integral por procesos de la Vicerrectoría, por lo que es un insumo fundamental si en algún momento se tomara la decisión de migrar, desde una estructura matricial, a una integral de procesos.

Los cuadros están divididos en colores, así:

- **Oferta de valor:** hace referencia a los procesos iniciales de la definición y estructuración de los programas, estos procesos son internos y **no impactan directamente a los estudiantes.**
- **Entrega de oferta de valor:** en estas etapas están todas las actividades que **impactan o tienen relación directa con los estudiantes**
- **Soporte:** áreas de la vicerrectoría que intervienen en cada etapa.
- **Proceso transversales:** Procesos de negocio asociados a una o varias áreas que aplican de forma transversal a varias etapas del journey.

Cadena de valor

FIGURA 10 CADENA DE VALOR DE LA VICERRECTORÍA DE APRENDIZAJE



La cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT es el resultado final de este trabajo de investigación. Este diagrama se ha diseñado a partir de un análisis exhaustivo de los procesos que se llevan a cabo dentro de esta unidad administrativa de la Universidad, a través del entendimiento del quehacer de cada una de sus áreas adscritas y su relación directa con el propósito de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje al interior de la Universidad; así como su contribución al despliegue de la estrategia institucional con base en los objetivos planteados, a manera de retos, para el corto y mediano plazo. Para ello, se identificaron y clasificaron los procesos clave y más relevantes en tres categorías: procesos estratégicos, procesos de operativos (o misionales) y procesos de apoyo, según la metodología sugerida para la construcción de este tipo de herramientas (Pico, G., 2006).

¿Cómo leerla?

Entradas: La entrada principal de esta cadena de valor se fundamenta en los lineamientos estratégicos de EAFIT, que proporcionan la orientación y los objetivos que guían el quehacer de a la Vicerrectoría de Aprendizaje y la Universidad en general. Este direccionamiento está profundamente permeado por la cultura organizacional, un elemento esencial que permite que los procesos funcionen de manera efectiva y sean sujeto de apropiación por parte de los colaboradores de la Universidad. La cultura organizacional actúa como un marco de referencia compartido que facilita la coherencia y el alineamiento de los objetivos institucionales (Fayol, 1949; Terry, 1977).

Así mismo, en el diseño de la cadena de valor, se identifica la alineación estratégica que debe haber entre el direccionamiento estratégico y la Vicerrectora de Aprendizaje, que es quien facilita la relación entre esta dirección estratégica y el despliegue misional de las áreas adscritas a la Vicerrectoría. Además, es quien hace seguimiento y acompañamiento a las áreas para verificar que las acciones que desde allí se llevan a cabo, dan respuesta a las orientaciones estratégicas institucionales.

Así mismo, la gestión de la calidad acompaña esa alineación estratégica, pues esta unidad garantiza la excelencia y relevancia de la educación ofrecida, contribuyendo a la misión y los objetivos de la Universidad y asegurando su posición de liderazgo en el ámbito educativo.

Procesos operativos o misionales: Son aquellos que se ubican secuencialmente en la cadena de valor. Para la Vicerrectoría de Aprendizaje se identificaron 4 macroprocesos relevantes que permiten el cumplimiento de la dirección estratégica de la Universidad en lo relacionado a la custodia y transformación de la experiencia de aprendizaje al interior de la Universidad:

1. Despliegue del Modelo Educativo
2. Diseño y ejecución de la ruta de internacionalización
3. Desarrollo y formación profesoral
4. Implementación del modelo de aseguramiento del aprendizaje

Procesos de apoyo: Son aquellos que se ubican de manera transversal en la parte inferior de la cadena de valor. Para la vicerrectoría de Aprendizaje se identificaron 5 procesos transversales que sirven como soporte para el desarrollo de los macroprocesos misionales:

1. Definición de lineamientos de programación y registro académicos
2. Asignación y evaluación profesoral
3. Gestión del ecosistema digital para el aprendizaje
4. Habilitación y soporte de la infraestructura tecnológica y sistemas de información
5. Adecuación y administración de espacios de aprendizaje

Salidas: Las salidas de la cadena de valor representan los diversos actores con los que la Vicerrectoría de Aprendizaje se relaciona. Estos incluyen estudiantes, Escuelas, profesores, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), la Vicerrectoría de Ciencia, Tecnología e Innovación (VRCTeI), centros de investigación, empresas, sistemas públicos, otras unidades administrativas

y aliados externos. Cada uno de estos actores recibe los resultados del trabajo de la Vicerrectoría de Aprendizaje, influenciado por los procesos estratégicos y de apoyo que se implementan desde las 4 áreas. (Porter, 1985).

Dentro de esta cadena de valor se encuentra un proceso transversal que ofrece soporte a todos los procesos clave de la Vicerrectoría de Aprendizaje, pues es precisamente la dirección de Tecnologías de la Información quien soporta y habilita las condiciones para que pueda desarrollarse eficaz y eficientemente esa experiencia de aprendizaje que se custodia y transforma desde las demás áreas, no solo a través de las soluciones y servicios de tecnologías de la información, sino también con las actividades relacionadas con la seguridad informática. Este proceso transversal asegura que la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad estén en su lugar, proporcionando una base sólida para la eficiencia operativa y misional de los demás procesos que componen la cadena de valor.

La cadena de valor debe leerse como una representación integral de cómo la Vicerrectoría de Aprendizaje de la Universidad EAFIT gestiona y optimiza sus procesos para cumplir con su misión. Al mapear los procesos estratégicos, de apoyo y operativos, se proporciona una visión clara de cómo cada componente contribuye al resultado final. Las entradas y salidas demuestran la interacción constante entre la universidad y sus diversos grupos de interés, reflejando un ecosistema educativo dinámico y colaborativo.

Con este resultado, se espera que la cadena de valor sirva como una herramienta estratégica que facilite la mejora continua y la alineación de los procesos con los objetivos institucionales. Además, busca promover una comprensión compartida, entre todos los colaboradores, de la importancia de cada proceso y su contribución al éxito global de la Vicerrectoría y la Universidad EAFIT.

Conclusiones

- La Vicerrectoría de Aprendizaje ha jugado un papel crucial en la consolidación del modelo educativo de la Universidad EAFIT. Su propósito de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje se ha materializado a través de una estructura funcional que integra y optimiza capacidades en las áreas adscritas, permitiendo una respuesta efectiva y ágil a los retos de la educación superior; sin embargo, para mejorar la eficiencia operativa y facilitar la transferencia de conocimiento, es imperativo adoptar una gestión integral por procesos que permita una visión coherente y unificada de sus actividades.
- El proceso de mapeo detallado de los procesos y funciones de la Vicerrectoría de Aprendizaje reveló la importancia de contar con una comprensión clara y precisa de las interacciones y dependencias entre diferentes áreas. Este paso inicial es crucial para garantizar que todos los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos de la Universidad EAFIT y para identificar oportunidades de mejora y optimización.
- La identificación y clasificación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo aseguran que la misión de la Vicerrectoría esté realmente en consonancia con la misión y visión institucional. Este enfoque permite que la Vicerrectoría contribuya de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad, reforzando su rol en la mejora de la experiencia de aprendizaje.
- El análisis exhaustivo de los procesos permitió identificar aquellos que generan mayor valor añadido y que, como tal, deben estar incluidos en la cadena de valor. Estos procesos clave son fundamentales para custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje y su identificación ayuda a priorizar recursos y esfuerzos en áreas que tienen un impacto significativo en los resultados de la Vicerrectoría y la Universidad.
- La combinación de entrevistas semi estructuradas y revisión bibliográfica proporcionó una comprensión profunda y contextualizada de los procesos y desafíos de la Vicerrectoría

de Aprendizaje. Esta metodología aseguró que las propuestas y conclusiones estuvieran basadas en datos empíricos y teorías robustas, proporcionando una base sólida para el diseño de la cadena de valor.

- El diseño de la cadena de valor proporciona una base sólida para la planificación estratégica de la Vicerrectoría. Al identificar claramente los procesos estratégicos y operativos, se facilita la toma de decisiones informadas sobre la asignación de recursos, la priorización de proyectos y la implementación de iniciativas que impulsen la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Una cadena de valor bien definida y alineada no sólo facilita la gestión interna, sino que también fortalece la capacidad de la Universidad para adaptarse a los cambios del entorno y responder a las necesidades de sus estudiantes y la sociedad en general.
- La alineación entre la cadena de valor de la Vicerrectoría de Aprendizaje y los objetivos estratégicos de la Universidad es vital para garantizar la coherencia y complementariedad entre ambos.
- Es fundamental que la estrategia institucional se aborde desde una perspectiva de cultura organizacional para asegurar la apropiación por parte de toda la comunidad eafitense, por lo que se incluye como clave en el diseño de la cadena de valor. La adopción de una cultura organizacional que valore y entienda la gestión por procesos es esencial para que cada miembro de la Universidad interiorice su rol dentro de la cadena de valor y contribuya activamente a su funcionamiento eficaz.
- El enfoque detallado y sistemático utilizado en el diseño de la cadena de valor permite que este modelo sea adaptable y escalable a otras unidades administrativas dentro de la Universidad. Esto facilita la replicación de buenas prácticas.

Recomendaciones

- Dentro del trabajo se propone un paso a paso para el diseño de la cadena de valor, cuyo alcance es precisamente hasta la etapa de diseño; sin embargo, se incluyeron unos pasos adicionales que se recomiendan de cara a una posible implementación de la cadena de valor, con el fin de identificar oportunidades de mejora y eficiencias en los procesos que se llevan actualmente a cabo, facilitar la mejora continua, monitorear los indicadores de gestión (KPI) e implementar tecnologías que permitan la automatización de actividades.
- Se recomienda la implementación de un adecuado sistema de gestión de calidad, el cual le permita a la Vicerrectoría de Aprendizaje, o a la Universidad EAFIT en general, contar con una visión coherente, articulada y unificada de sus procesos, así como facilitar la mejora continua de estos y alcanzar los objetivos trazados por la Institución.
- Hay procesos relacionados con Servicios Transversales y Logística de Extensión que no se relacionan de manera directa y coherente con el propósito de la Vicerrectoría de Aprendizaje de custodiar y transformar la experiencia de aprendizaje al interior de la Universidad, por lo que se sugiere una revisión estratégica para determinar mejoras en el proceso y/o su eliminación o traslado a otras áreas que vayan más en la línea de ese que hacer específico.
- Los directores de las áreas no encuentran diferencia entre las jefaturas o coordinaciones adscritas a las direcciones, y los macroprocesos que se llevan a cabo, es decir, conciben una relación directa entre los nombres de las áreas y los procesos clave (como si fueran lo mismo). Se sugiere entonces una socialización de este trabajo de grado para que puedan comprender las diferencias y concebir una mirada más integral a nivel de procesos y no desde la funcionalidad de las áreas según la estructura matricial actual.

Anexos

ANEXO A. FORMATO DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS.

Referencias

Agudelo Tobón, L. F. (2006). Gestión por procesos o BPM. En L. F. Agudelo Tobón, Evolución de la Gestión por procesos (págs. 22 - 26). Medellín.

Agudelo Tobón, L. F. (2006). Identificación y Diseño de procesos. En L. F. Agudelo Tobón, Evolución de la gestión por procesos (págs. 29 - 47). Medellín.

Agudelo Tobón, L. F. (2006). Importancia de los procesos y su aplicación en las organizaciones. En L. F. Agudelo Tobón, Gestión por procesos: Notas de clase (págs. 10-25.). Medellín. https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14099?locale-attribute=es

Alonso, G. (2008). Revista de Desarrollo Económico Territorial, núm. 2, octubre, 2011, pp. 11-38 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Palermo Business Review, núm 2.

Alonso-Torres, Carlos. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial, 35(2), 159-171. Recuperado en 03 de julio de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005&lng=es&tlng=es.

Avilés, I. Barbieri, A. Duprez, L. Spina, F. (2020). El mapa institucional y la cadena de valor como recurso proyectual para el desarrollo de un proyecto. XXXIII Jornadas de Investigación y XV Encuentro Regional SI + Imágenes

Cruz, F., González, J., & Rodríguez, L. (2018). Gestión Integral por Procesos en Instituciones de Educación Superior. Editorial Universitaria.

González, C. A., González, E. J., & González, M. A. (2018). Gestión integral por procesos en la educación superior: una revisión de la literatura. Revista Colombiana de Educación, (75), 111-134.

González, C. A., González, E. J., y González, M. A. (2018)

Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Do not Automate, Obliterate. Harvard Business Review.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). McGraw-Hill.

ISO 9001:2000: Organización Internacional de Normalización. (2000). ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. ISO.

lzinga, D. J., Horak, T., Chung-Yee, K., & Bruner, C. (1995). Business Process Management: Survey and Methodology. IEEE Transactions on Engineering Management, 42(2), 119-128.

literatura "La gestión tradicional y la gestión por procesos" de la revista Forum de Calidad (2003).

Moreira, M. (2006). La gestión por procesos en las instituciones de información. ACIMED v.14 n.15.

Pico, G. (2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, 12(2), 291-309.

Quintero, J. Sánchez, J. (2011). De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.

Redacción El Espectador. (2020, octubre 29). La Universidad Eafit tendrá nueva rectora: Claudia Restrepo. El Espectador. Recuperado de https://www.elespectador.com/educacion/la-universidad-eafit-tendra-nueva-rectora-claudia-restrepo-article/

Redacción El Colombiano. (2020, octubre 29). Eafit tiene nueva rectora: Claudia Restrepo. El Colombiano. Recuperado de https://www.elcolombiano.com/tendencias/eafit-tiene-nueva-rectora-claudia-restrepo-JI13930009

Revista Forum de Calidad. (2003). La gestión tradicional y la gestión por procesos (número 143).

Sallis, E. (2014). Total Quality Management in Education. Routledge.

Sturgeon, T. (2011). De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización. Revista de Desarrollo Económico Territorial, núm. 2, octubre, 2011, pp. 11-38. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Universidad de Cádiz. (septiembre de 2007). Gestión de procesos en la UCA. Guía para la identificación y análisis de procesos.

Universidad EAFIT. (2021). Vicerrectoría de aprendizaje. https://www.eafit.edu.co/vicerrectoria-aprendizaje/Paginas/default.aspx

Universidad EAFIT. (2022, julio). No declaramos las cosas para que pasen, están pasando, por eso las declaramos. Entre Nos. Recuperado de https://entrenos.eafit.edu.co/noticias/2022/julio/Paginas/no-declaramos-las-cosas-para-que-pasen-estan-pasando-por-eso-las-declaramos.aspx?elqTrackId=c7f1da847eca4292abd5e7fb82845675&elq=d63cc156b9994d518e0b3a27d26391c1&elqaid=20604&elqat=1&elqCampaignId=20573

Universidad EAFIT. (s.f.). Continuamos nuestro proceso de transformación. Universidad EAFIT. Recuperado de https://www.eafit.edu.co/institucional/comunicados/Paginas/continuamos-nuestro-proceso-de-transformacion.aspx?elqTrackId=03e4916a65d74ffc9f6334d5252ed3e7&elq=3e637f95ea854a70a3d691bed7cd0406&elqaid=18779&elqat=1&elqCampaignId=18555

Velandia, C. (2011). Guía para el desarrollo de buenas prácticas de gestión universitaria. Ediciones Uniandes.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. Economía industrial, 330, 81-82.