

## Capítulo 3

# Universidad de alta calidad

### Caso Universidad del Valle

La alta calidad institucional corresponde al resultado de un proceso de evaluación de actividades misionales, administrativas y financieras de la universidad, el cual es generalmente realizado por entes especializados externos (CNA para Colombia).

En el caso del sector público de la educación superior en Colombia, se orienta hacia la descripción y el análisis del proceso de acreditación institucional de alta calidad. En detalle, se presentan la plataforma a través de la cual se constituye el proceso, el método empleado por los actores (internos y externos) y los efectos que se presentan en la dinámica institucional.

Específicamente, el acápite se constituye de cuatro secciones. La primera se orienta hacia el reconocimiento de la unidad de estudio: Universidad del Valle, a partir de características asociadas con el origen, la función social y las actividades básicas. La segunda presenta el proceso de acreditación de alta calidad desde la plataforma de base (planeación institucional) y la implementación de los lineamientos dados por el ente especializado (CNA). La tercera indica el desempeño alcanzado por la universidad desde las perspectivas interna (autoevaluación) y externa (evaluación de pares, CNA y MEN), en donde sobresale la participación de actores tales como profesores, directivos, estudiantes, trabajadores y especialistas. La cuarta sección presenta los efectos del proceso de acreditación de alta calidad sobre la dinámica institucional (académica, administrativa y financiera). Finalmente, se presentan un conjunto de conclusiones asociadas con la relación entre alta calidad y desempeño institucional.

Lo anterior es construido a partir de un conjunto de técnicas e instrumentos metodológicos, destacándose las entrevistas (tipo semiestructuradas) y el análisis de documentos (internos y externos).

Entonces, el caso de la Universidad del Valle permite analizar la influencia del proceso de alta calidad en la dinámica institucional con sus efectos.

## Presentación de la Universidad del Valle

En el interés de comprender el desarrollo del proceso de acreditación de alta calidad institucional resulta relevante describir la naturaleza de la universidad en el cual se presenta este. Específicamente, se detalla el surgimiento y las funciones sustantivas de la institución con énfasis en los planes institucionales de desarrollo.

La Universidad del Valle, denominada al momento de su fundación, 11 de junio de 1945 (Agencia de Noticias Univalle, 2017), bajo la Ordenanza n.º 12 de la Asamblea del Valle del Cauca, como Universidad Industrial del Valle, surge en respuesta al interés por el progreso y la modernización agroindustrial del departamento<sup>8</sup>, cuando los gestores Tulio Ramírez y Severo Reyes, dirigentes académico y político, respectivamente, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Cali, presentaron a la Asamblea Departamental el proyecto de creación de la institución educativa de nivel superior (Valencia, 2010).

La Universidad del Valle es una institución de educación superior de naturaleza jurídica departamental, del sector oficial y con sede principal en la ciudad de Cali, con el propósito de ser factor de desarrollo económico y social, mediante las funciones básicas de investigación, docencia y extensión, de acuerdo con los cambios de orden cultural, social, histórico, económico y científico, autonomía universitaria y libertad de cátedra (Plan de Desarrollo Universidad del Valle 1986-2000).

De acuerdo con la información del Plan de desarrollo 2015-2025 y la página web, la Universidad del Valle es la principal institución de educación superior del suroccidente de Colombia con sede en 10 municipios, que lleva a cabo sus actividades misionales: investigación, docencia y extensión, a través de siete facultades y dos institutos, los cuales ofrecen 10 programas tecnológicos, 49 programas profesionales, 124 programas de posgrado (57 especializaciones: 25 generales y 32 médicas, 45

maestrías y 22 doctorados) (Universidad del Valle, s. f.-a, s. f.-b) y con más de 28.000 estudiantes matriculados.

En el ámbito de la investigación, la Universidad del Valle cuenta con tres institutos (CINARA: Centro de Investigación y Desarrollo de Agua, Saneamiento Ambiental y Conservación del Recurso Hídrico; CISOALVA: Investigación y Desarrollo en Prevención de Violencia y Promoción de la Convivencia Social; IPIGC: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento), seis centros de investigación (CEDETES: Centro de Desarrollo y Evaluación de Políticas y Tecnologías en Salud Pública; CENM: Centro de Excelencia en Nuevos Materiales; CIDSE: Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica; CIBloFI: Centro de Investigación e Innovación en Bioinformática y Fotónica; CITCE: Centro de Investigaciones, Territorio, Construcción y Espacio; Centro de Investigaciones en Psicología, Cognición y Cultura), más de 200 grupos de investigación, la unidad del Programa Editorial mediante el cual se publican libros y revistas con arbitraje, entre otros.

En la gestión organizacional está compuesta por un Consejo Superior (máximo órgano de dirección, presidido por el/la gobernador/a del departamento del Valle del Cauca), cuatro Vicerrectorías (Académica, Investigaciones, Administrativa, Bienestar Universitario), una Secretaría General, cinco oficinas centrales de Dirección (Planeación y Desarrollo Institucional, Relaciones Internacionales, Informática y Telecomunicaciones, Jurídica, Control Interno). Además, ha establecido la Dirección de Extensión, la Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica (DACA), adscrita a la Vicerrectoría Académica, y construido un sistema para la gestión integral de la calidad denominado GICUV, adscrito a la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (Universidad del Valle, s. f.-c).

De otra parte, la Universidad del Valle cuenta con diferentes expresiones culturales (grupos de danza, camerata, coro, orquesta sinfónica, teatro, opera, grupo de cuerdas, cine), medios de comunicación y prensa (*Revista Institucional de la Universidad del Valle: Campus*, periódico *La Palabra*), emisora y ca-

<sup>8</sup> Para países federales como Argentina, el término departamento equivale a provincia; en Brasil o México sería estado.

nal de televisión, 12 bibliotecas, cuatro centros de documentación, un herbario, un museo arqueológico, un centro deportivo, un restaurante y una unidad de servicio médico para la comunidad universitaria.

Por último, se describen algunos hechos destacados en el marco del devenir de la Universidad del Valle: a) los primeros estudiantes matriculados (173), b) la gestación del proyecto universitario (1945-1957), c) el fortalecimiento institucional (1958-1962), d) la consolidación como institución universitaria (1962-1971), e) la primera crisis universitaria (1971-1980), f) la proyección social (1980-1990), g) la investigación y el desarrollo (1990-1998), y h) la autoevaluación y acreditación institucional (1999-2004). Además, la introducción de la planeación estratégica como ejercicio continuo del desarrollo institucional (1986-2000, 2000-2015 y 2015-2025).

### El proceso de acreditación de alta calidad institucional

El interés de este apartado es exponer el devenir del proceso de acreditación de alta calidad institucional desde el marco de la dirección<sup>9</sup> universitaria. Específicamente, la planeación institucional como plataforma para el surgimiento del proceso y su desarrollo a cargo de actores internos y externos.

#### *La planeación institucional*

De acuerdo con documentos institucionales a cargo del profesor Alonso Valencia (*50 años de la Universidad del Valle: 1945-1995* y *Universidad del Valle: 65 años de excelencia*), la calidad es un elemento de la naturaleza institucional y participe de su desarrollo.

En los inicios de la Universidad del Valle y hasta los años noventa del siglo XX, la calidad era abordada de manera implícita en cada una de las actividades misionales: investigación, docencia y extensión, y administrativas. Específicamente se buscaba dar respuesta a las necesidades de la sociedad a través

de la formación integral de la persona y el profesional.

Con la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (1986-2000) se buscó dotar a la institución de un instrumento formal de planificación a través del cual se orienta la definición de planes, proyectos y programas a nivel de todas las unidades académicas y administrativas. Además, consolidar los conceptos de autoevaluación y flexibilización curricular, y el proyecto de regionalización, entre otros.

Específicamente, el Plan de Desarrollo 1986-2000 señala entre sus objetivos:

- **Planeación y evaluación institucional:** “la planeación universitaria, basada en el principio de la autoevaluación, corresponde a un proceso permanente de carácter participativo, integrado por etapas, cuya aplicación permite conocer la realidad institucional e incidir en su desarrollo a través de acciones concretas y coherentes” (Universidad del Valle, 1989, p. 11). Adicionalmente, las modalidades de la evaluación institucional corresponden a: evaluación diagnóstica (incluye contexto), evaluación formativa, evaluación sumativa y evaluación de producto (incluye impacto) (p. 14).
- **Autonomía universitaria y libertad de cátedra:** “la autonomía universitaria y la libertad de cátedra son medios para que la educación responda en el largo plazo al desarrollo económico, político y cultural, y no a las demandas coyunturales del mercado del trabajo” (Universidad del Valle, 1989, p. 40). Además,

la autonomía, definida en la ley, consiste en darse su propia organización y gobierno, de disponer sus recursos, de formular y desarrollar sus programas y actividades, así como de contratar su personal y admitir a sus alumnos, libre de la injerencia o de las presiones del Estado o de instituciones públicas o privadas ajenas a la institución, tal como lo establece la Ley 80 de 1980 en su artículo 18<sup>o</sup>. Este concepto se complementa con el de libertad de cátedra que implica que

<sup>9</sup> La dirección de la Universidad del Valle se compone de Consejo Superior, Consejo Académico, Rectoría, Vicerrectorías (Académica, de Investigaciones, Administrativa, Bienestar Universitario), Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, principalmente.

cada profesor es libre, dentro de la mayor responsabilidad intelectual y científica, de determinar el objeto de su investigación, de interpretar fenómenos, hechos y opiniones, de formular hipótesis y teorías, de sacar conclusiones y de encontrar la metodología adecuada para transmitir el conocimiento a sus estudiantes y cuando sea el caso, a la comunidad en general. (Universidad del Valle, 1989, p. 39)

- **Excelencia académica:** en el marco de las perspectivas de la Universidad del Valle, particularmente los objetivos generales incluyen la excelencia académica, “entendida como la continuación de esfuerzos para mejorar la calidad académica de sus programas de formación, consolidando su contribución al desarrollo regional y nacional, mediante aportes significativos a las ciencias, las técnicas, las artes y las humanidades” (Universidad del Valle, 1989, p. 77).

Ahora, en el plan estratégico de desarrollo institucional (2005-2015) se destaca la calidad como uno de los cinco pilares clave de este. Específicamente es “calidad y pertinencia” el asunto estratégico a través del cual se desarrollan estructuras administrativas y acciones de diferente orden para la calidad en cada una de las actividades misionales y de gestión de la universidad.

Específicamente, el Plan de Desarrollo 2005-2015 señala, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Entorno para la educación superior:** en el ámbito internacional la educación superior es transformada por la influencia del crecimiento económico basado en el conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación. A nivel regional, se percibe un crecimiento en la matrícula y en la oferta de programas de nivel técnico y tecnológico, principalmente. En el orden nacional, están los retos de cobertura con aseguramiento de calidad y pertinencia, y adaptación a los cambios en los sistemas productivos y del mercado laboral. En el ámbito regional, la Universidad del Valle debe liderar la generación de nuevo conocimiento, la transferencia

de tecnología y una formación profesional pertinente y de calidad (Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015).

- **Asuntos estratégicos:** el desarrollo de la Universidad del Valle para los próximos diez años está sustentado en cinco bases, la primera de las cuales se denomina “calidad y pertinencia”, y son acompañadas de un conjunto de estrategias prioritarias que se desagregan en el plan de acción, donde el desarrollo de procesos de autoevaluación y calidad académica es una de ellas.
- **La autonomía:** “principio que emana de la naturaleza misma de su quehacer académico y pertenece a un legado de remoto origen medieval, universalmente vigente en la actualidad” (Universidad del Valle, 2005, p. 34). Es una condición esencial para el desarrollo de la misión institucional<sup>10</sup> y se consagra en el marco jurídico nacional, sectorial y universitario (Art. 28 y 29 de la Constitución Nacional, Art. 57 de la Ley 30 de 1992 y Art. 6 del Estatuto General de la Universidad del Valle, respectivamente).
- **Reconocimientos:** el año 2005 es especialmente significativo para la Universidad dado que logra la primera acreditación institucional (Resolución 2020 de 2005), posteriormente, la segunda tuvo lugar en el 2014 (Resolución 1052 de 2014), otorgada por el Ministerio de Educación Nacional y la certificación de la norma NTCGP1000, entregada por ICONTEC, que destacó a la institución como la primera en el ámbito nacional por la implementación de dicha norma, la cual estaba reglamentada por la Ley 872 de 2003 y el Decreto 4110 de 2004.

<sup>10</sup> Misión de la Universidad del Valle (2015): “formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática”.

- **Áreas de gestión de la calidad:** los procesos de acreditación de alta calidad institucional y certificación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma NTCGP1000, han sido desarrollados a través de dos unidades independientes de gestión: la Dirección y Autoevaluación Académica (DACA) (Vicerrectoría Académica), y la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI) (Rectoría). La Tabla 9 presenta un resumen del desarrollo de cada proceso.

Finalmente, el Plan Estratégico de Desarrollo (2015-2025) establece en la visión de la Universidad del Valle al 2025 el interés por el reconocimiento como una universidad incluyente con calidad y excelencia, y referente en el ámbito

regional, la cual se aspira lograr a través de cuatro perspectivas de cambio estructural y cinco ejes estratégicos, en donde el tercero hace mención a la cultura de evaluación, de autorregulación permanente y de mejoramiento continuo, e incluye el programa de acreditación de alta calidad nacional e internacional, entre otros aspectos relevantes.

De otra parte, directivos entrevistados en el desarrollo de esta investigación señalan aspectos normativos de orden externo (Ley 30 de 1992, Condiciones para registro calificado), la crisis financiera de la universidad (1998-2015) y la experiencia en la acreditación de alta calidad de programas académicos como elementos del marco del proceso de acreditación de alta calidad institucional.

**Tabla 9. Desarrollos de la calidad en la Universidad del Valle**

Descripción	Acreditación institucional	Certificación de normas de calidad
<b>Inicio</b>	En el año 2003, el Consejo Superior a través del acuerdo 004 establece una nueva estructura de la Vicerrectoría académica, la cual da paso a la creación de la DACA y así los procesos de autoevaluación y acreditación de programas académicos e institucional de la Universidad, los cuales son guiados por lineamientos del CNA, y que la Universidad del Valle había iniciado desde 1997 para programas académicos y condiciones iniciales institucionales.	En el año 2005 se inicia el proceso de implementación de la norma, considerando el mandato dado por el Congreso de la República y la Presidencia (Ley 872/2003 y Decreto 4110/2004). En el año 2010 se logra la certificación de las normas (NCTGP 1000, ISO 9001), después de un proceso de auditoría amplio (etapas de preauditoría, auditoría en sitio y auditoría complementaria).
<b>Marco de referencia</b>	Lineamientos para la acreditación institucional del CNA, años 2006 y 2014.	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública 1000 (NTCGP 1000), años 2004 y 2009; ISO 9001, años 2000, 2008, 2015.
<b>Ámbito o alcance</b>	La calidad está asociada con la función misional de la institución de educación superior. Es decir, mejorar la investigación, la docencia y la extensión, mediante los ejercicios de autoevaluación, evaluación externa de pares académicos y el diseño e implementación de planes de mejoramiento que permitan el desarrollo de la institución y su sostenibilidad académica, administrativa y financiera en el tiempo.	Implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicio, con el propósito de mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.  La calidad está asociada a la misión de la institución; sin embargo, el estamento profesoral ha hecho hincapié que dicho marco es para la actividad administrativa y no para la académica; para esta se tiene la acreditación institucional del CNA.

Fuente: elaboración propia.

En detalle, los directivos y el equipo implementador del proceso de acreditación de alta calidad institucional señalan al inicio la resistencia por parte de los estamentos profesoral y estudiantil, principalmente; pues consideraban que el proceso correspondía a una intervención del orden nacional sobre la autonomía y era una acción propia del neoliberalismo, auspiciada por el Banco Mundial, sobre la educación superior en Colombia, en otras palabras “la lógica del mercado —empresa privada— por encima de la lógica académica” (comunicación personal, Cali, Universidad del Valle, 2018). Pero la crisis financiera de 1998-1999 por problemas de pagos de la universidad a diferentes estamentos (profesores, jubilados, proveedores, entre otros), que afectó la imagen institucional y amenazaba la viabilidad misional de la institución, se convirtió en una oportunidad para que la dirección universitaria adelantara un ejercicio de reinstitucionalización del cual hizo parte la acreditación institucional de alta calidad, debilitando así la resistencia profesoral y estudiantil.

En suma, la planeación institucional es el marco a través del cual se surte el inicio y desarrollo del proceso de acreditación de alta calidad institucional, destacando en este la presencia de factores exógenos (modelo económico de país y configuración del sector de educación superior, principalmente) y endógenos (crisis financiera, reinstitucionalización y experiencia de los programas académicos).

La resistencia al proceso, descrita a través de expresiones como “es una acción de intervención, de afectación a la autonomía”, es superada por otras: “si no nos montábamos en el proceso (acreditación) quedábamos atrás”, “la acreditación institucional es la regla ahora en el sector de la educación”, “la acreditación es una forma de rendir cuentas a la sociedad”, “la acreditación es un medio para distinguirse de programas e IES de ‘garaje’”, “mi programa e institución va a ser reconocido”, “la acreditación significa cumplir con los que se compromete, más que ser de alta calidad” y “la acreditación es voluntariamente obligatoria” (comunicación personal, Cali, Universidad del Valle, 2018).

### Caracterización de la acreditación de alta calidad institucional

El proceso de acreditación institucional, establecido en la Ley 30 de 1992 y definido por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), se caracteriza por la realización ordenada de los siguientes pasos:

1. **Presentación de carta de intención:** la Rectoría con el respaldo de los órganos máximos de gobierno (Consejo Superior) y de dirección académica (Consejo Académico) presenta la solicitud de inicio del proceso de acreditación institucional; la cual es posteriormente renovada para la reacreditación en 2014.
2. **Evaluación de condiciones iniciales:** el CNA, a través de un grupo de consejeros, examina el cumplimiento de condiciones iniciales para la continuidad del proceso de acreditación de 2005 y reacreditación de 2014.
3. **Autoevaluación institucional:** la Universidad del Valle, mediante un grupo de profesores, estudiantes y profesionales de apoyo, realiza el examen integral de los doce factores<sup>11</sup> de alta calidad institucional. Asimismo, elabora y presenta el informe a la Rectoría, que se encarga de sustentarlo en los órganos máximos de gobierno y de dirección académica, previo envío al CNA.
4. **Evaluación externa (pares):** el CNA asigna un conjunto de pares académicos para revisar el Informe de autoevaluación institucional y hacer la visita de campo en la Universidad del Valle, incluyendo varias de las sedes de esta en el suroccidente del país. En el primer proceso de acreditación institucional el equipo de pares es completamente nacional; para el segundo se contó con la inclusión de un

<sup>11</sup> Factores de evaluación para la acreditación institucional: a) misión y proyecto institucional, b) estudiantes, c) profesores, d) procesos académicos, e) visibilidad nacional e internacional, f) investigación y creación artística, g) pertinencia e impacto social, h) procesos de autoevaluación y autorregulación, i) bienestar institucional, j) organización, gestión y administración, k) recursos de apoyo académico e infraestructura, l) recursos financieros.

par internacional (Chile) en el equipo evaluador.

5. **Elaboración del informe de pares:** el equipo de pares realiza la emisión del documento sobre la visita externa, siguiendo los parámetros del CNA.
6. **Revisión del informe de pares por CNA:** el Consejo, a través de un consejero delegado para la Universidad del Valle, hace la revisión del informe para asegurar el rigor y la correcta elaboración de este, previo envío a la institución.
7. **Revisión del informe de pares por la universidad:** la Universidad del Valle, a través del equipo de dirección del proceso de acreditación institucional y con el apoyo del equipo operativo del mismo, hace la revisión del informe de pares académicos.
8. **Evaluación final del CNA:** el Consejo, a través de un consejero delegado para la Universidad del Valle, hace la presentación de los informes de autoevaluación institucional, evaluación de pares académicos y comentarios de la institución para la emisión del concepto, común y de consenso, de alta calidad institucional.
9. **Elaboración y publicación de acto administrativo sobre acreditación institucional:** el Ministerio de Educación Nacional (MEN), a partir del concepto del CNA, emite los actos administrativos (Resoluciones 2020 de 2005 y 1052 de 2014) y reconoce en público los procesos de acreditación institucional y re-acreditación de la Universidad del Valle.

En mayor detalle, en la caracterización del proceso de acreditación de alta calidad institucional se consideran el personal de dirección y operación, y la operacionalización de este.

1. **Perfil del equipo directivo-operativo:** de acuerdo con las entrevistas desarrolladas en la investigación, la formación académica de los dirigentes del proceso de acreditación institucional es diversa y amplia. En el espectro de los campos del conocimiento asisten las áreas de las ciencias sociales (sociología, economía), de la salud (medicina, terapia ocu-

pacional), exactas (matemáticas, biología) e ingeniería (eléctrica, industrial). La amplitud no solo hace referencia a la formación posgraduada (44,4 % con título de PhD, 100 % con algún título de posgrado), sino también al lugar de esta (55,6 % con experiencia académica en el exterior). Por último, los participantes tienen al menos 10 años de relación con la universidad; los profesores han tenido diferentes cargos académico-administrativos (dirección) en las unidades (dirección de programa académico, jefatura de departamento, vicedecanatura, decanatura) o a nivel central (vicerrectoría, dirección de oficina, secretaría general).

2. **Operacionalización del proceso:** de acuerdo con las entrevistas desarrolladas en la investigación y documentos consultados (informes de autoevaluación institucional), la operacionalización de la acreditación de alta calidad inicia en el año 2003, momento en el que la dirección central configura el área de autoevaluación y calidad académica (DACA) con el fin de implementar el proceso, caracterizado por el diagnóstico de la situación, la conformación de grupos de trabajo con directivos, profesores y estudiantes (monitores), la distribución de los factores del modelo del CNA, la centralización del proceso, la preparación para la visita externa de pares y su realización. El resultado, la entrega del reconocimiento de acreditación de alta calidad institucional por ocho años por parte del MEN en 2005.

Posteriormente, en el año 2013, la Universidad del Valle continúa hacia la renovación de la acreditación de alta calidad institucional, proceso que además de contar con la organización de grupos de trabajo, se caracteriza por una mayor participación de las unidades académicas, ya no centralizado, más entusiasmo de los estamentos (profesores, estudiantes, trabajadores, egresados), la inclusión de otras dependencias de trabajo asociadas (área calidad y mejoramiento continuo de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional), la formación en temas asociados con el proceso (seminarios y conferencias

sobre la calidad), y el mejoramiento de la situación financiera (sin deuda bancaria). El resultado, la entrega del reconocimiento de acreditación institucional de alta calidad por diez años (máximo tiempo) por parte del MEN en 2014.

Por otra parte, con base en la consulta a las actas del Consejo Superior, máxima autoridad de gobierno de la Universidad del Valle, conformado por nueve integrantes con voz y voto (tres del orden gubernamental<sup>12</sup>, dos del sector externo<sup>13</sup> y cuatro de la comunidad académica<sup>14</sup>), que acompaña a la rectoría y el equipo de dirección en la definición, evaluación y aprobación de las decisiones del más alto nivel académico, administrativo y financiero de la institución, se presentan diversos elementos asociados con el proceso de acreditación institucional y la renovación del mismo, entre ellos:

Entre el año 2000 y 2017, se llevaron a cabo un promedio de 200 reuniones, generalmente de manera presencial y con frecuencia mensual, las cuales generaron un número igual de actas.

Desde el año 2000 y hasta el 2017, la Universidad del Valle desarrolló de forma continua y creciente procesos de acreditación de alta calidad en los programas académico; y dos de acreditación institucional (años 2005 y 2014). Adicionalmente, estuvo involucrada en diferentes medidas de desempeño asociadas como: a) resultados de los estudiantes en los Exámenes de Calidad de la Educación Superior (ECAES, hoy pruebas Saber Pro); b) *rankings* nacionales (indicadores de gestión del MEN, SUE y Colciencias, para investigación) e interna-

cionales (U-SAPIENS, Shanghái); y c) acreditación internacional de programas académicos. Además, reconocimientos nacionales e internacionales asociados con la calidad de la formación (Medalla Luis López de Mesa, e investigación (Premio Scopus al mejor investigador por publicaciones en Elsevier, Premio AUIP<sup>15</sup>).

En el año 2002, la universidad creó el Programa Institucional de Autoevaluación y Calidad Académica con el propósito de establecer una cultura de calidad y coordinar los procesos de acreditación (Resolución 031 de junio 13 de 2002, del Consejo Superior).

En el año 2004, la universidad inició la participación en las salas del Consejo Nacional de Aseguramiento de la Calidad (CONACES), las cuales están asignadas al control de la calidad de los programas académicos.

Desde el año 2004 y hasta el 2015, la Rectoría de la universidad estuvo a cargo del profesor Iván Enrique Ramos Calderón, quien durante tres periodos lideró, junto al equipo de dirección, los procesos de la calidad de los programas e institucional.

En el año 2008 se define, mediante Resolución de Rectoría n.º 847, el Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle (GICUV), el cual se orientó a la implementación de normas nacionales asociadas con la modernización de la gestión administrativa y el aseguramiento de la calidad de esta.

A finales del año 2015 se eligió y designó el nuevo rector, profesor Edgar Varela Barrios, por un periodo de cuatro años, quien continuó con el programa de autoevaluación y calidad académica, ampliándolo con más esfuerzo a las sedes regionales, dada la variación en la calidad de las funciones misionales entre las sedes de Cali y regionales, y la nueva tipología de acreditación multicampus definida por parte del CNA y el MEN.

<sup>12</sup> Consejo Superior de la Universidad del Valle, integrantes del orden gubernamental: gobernador(a) del departamento, quien lo preside, representante de la Presidencia de la República, delegado(a) del Ministerio de Educación Nacional.

<sup>13</sup> Consejo Superior de la Universidad del Valle, integrantes del medio externo: representante del sector productivo, representante de los egresados.

<sup>14</sup> Consejo Superior de la Universidad del Valle, integrantes de la comunidad académica: representante de los directivos académicos, representante de los exrectores, representante de los profesores, representante de los estudiantes.

<sup>15</sup> AUIP, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados.



En suma, la caracterización del proceso de acreditación de alta calidad institucional tiene en cuenta los pasos dados del CNA para el mismo, la conformación de equipos directivo y operativo, los momentos del reconocimiento (años 2003 y 2014), la inclusión de modelos asociados con la calidad y la gestión administrativa (MECI, ISO 9001, NTCGP 1000), la participación de estamentos (profesores, estudiantes, directivos y trabajadores) y dependencias especializadas (calidad y mejoramiento continuo, OPDI, DACA), y las directrices definidas por el órgano máximo de dirección universitaria (Consejo Superior).

Por último, mediante un conjunto de entrevistas semiestructuradas realizadas entre febrero y abril de 2018, a directivos de la Universidad del Valle (rector, vicerrectores: académico, investigaciones, administrativo, secretario general, jefe Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional) y técnicos (director/a Oficina de Autoevaluación y Calidad Académica, jefe Área Calidad y Mejoramiento, y profesional de apoyo) involucrados en la acreditación institucional, se logra profundizar en el proceso y los efectos que tiene el mismo sobre la autonomía universitaria.

En materia del devenir del proceso de acreditación, desde su iniciación hasta su posterior reconocimiento, se agrupan los comentarios de los directivos y técnicos en la Tabla 10 en la página 67.

### Desempeño de la acreditación de alta calidad institucional

Con base en los informes de autoevaluación (años 2004 y 2012), evaluación externa (años 2005 y 2013) y las resoluciones del MEN (años 2005 y 2014), la alta calidad institucional de la Universidad del Valle presenta el siguiente desempeño:

#### 1. Autoevaluación institucional<sup>16</sup>, año 2004: El proceso de autoevaluación institucional con fines de la acreditación institucional de-

<sup>16</sup> "La calidad resulta del ejercicio de autorregulación crítica de sus acciones y proyectos, de su coherencia filosófica y conceptual y de la pertinencia social" (Universidad del Valle, 2004).

sarrollado en 2004, donde participan estudiantes, profesores, empleados, egresados y gremios, entre otros, determina internamente el estado de la calidad institucional con base en los factores<sup>17</sup> del CNA.

Específicamente, el Informe de autoevaluación institucional (2004) señala:

- **Ponderación de factores:** el Consejo Académico de la Universidad del Valle estableció una ponderación para los factores del modelo de acreditación institucional del CNA (Tabla 11, página 70).

La ponderación hace énfasis en las funciones básicas de la universidad: investigación, docencia y extensión (factores 3, 4, 5 y 2), y el volumen de características de los factores se concentra en elementos misionales (factor 2) y de apoyo (factor 10).

- **Desempeño de institucional:** la universidad, siguiendo los lineamientos del CNA para la acreditación institucional, evaluó los diez factores que determinan la calidad institucional. Los resultados en términos cuantitativos y cualitativos por factor se exponen en la Tabla 12.

De acuerdo con el desempeño alcanzado en los diversos factores que constituyen la autoevaluación institucional, la Universidad del Valle tiene un nivel de cumplimiento de "alto grado", desde el punto de vista cualitativo. Por su parte, en la evaluación cuantitativa la institución alcanza un valor promedio de 86,23 %; el valor máximo (94,20 %) se alcanza en el factor 1 (Misión y proyecto institucional), mientras que el mínimo (81,31 %) corresponde al factor 8 (Organización, administración y gestión).

<sup>17</sup> Los factores del CNA para la acreditación institucional son: a) misión y proyecto institucional; b) estudiantes y profesores; c) procesos académicos; d) investigación; e) pertinencia e impacto social; f) autoevaluación y autorregulación; g) bienestar institucional; h) organización, gestión y administración; i) recursos de apoyo académico y plan física; j) recursos financieros.

**Tabla 10. Percepciones sobre el proceso de acreditación institucional**

<b>Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la Universidad del Valle</b>	<b>Percepciones sobre el desarrollo del proceso de acreditación institucional</b>
<b>Técnico: Oficina de Autoevaluación y Calidad Académica, y Oficina de Calidad y Mejoramiento</b>	<p>El desarrollo institucional con relación a la calidad se desenvuelve a través de dos procesos, en principio independientes. El primero, asociado con la calidad de la gestión administrativa, a cargo del área de calidad y mejoramiento de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Un grupo integrado por cinco a siete personas, dirigido por un profesional con conocimiento en el campo de la calidad, realiza la implementación de las normas nacionales (NTCGP 1000, NTC-ISO 9001, MECI, entre otras).</p> <p>La génesis de este primer proceso se asocia con la crisis financiera (deuda bancaria), la reorganización administrativa (Proyecto Siglo XXI), la normatividad nacional asociada con la calidad y el control y el interés del MEN de lograr reconocimiento en las IES por entes externos.</p> <p>La Universidad del Valle acoge las normas y apoyos ofrecidos, el MEN por ejemplo, y logra la implementación de dichos estándares de manera continua, destacándose el año 2010 por las certificaciones de calidad y así el reconocimiento regional como la primera en el sur-occidente del país.</p> <p>El segundo proceso, calidad académica (acreditación de programas e institucional) es desarrollado por la Oficina de Autoevaluación y Calidad Académica, adscrita a la Vicerrectoría Académica y Rectoría. La dirección de este grupo está a cargo de profesoras de planta, acompañadas por dos grupos de profesionales y estudiantes (monitores) con los cuales se atienden las normas del MEN respecto al registro calificado de programas (calidad mínima), la reforma curricular y la acreditación de programas e institucional (calidad superior).</p> <p>La génesis de este proceso se asocia a la experiencia con la acreditación de programas académicos del área de salud, a la situación financiera de la salud y la articulación que se avizoraba entre acreditación y financiamiento de la educación superior.</p> <p>La Universidad del Valle hace énfasis en la acreditación e implementa las directrices dadas por el CNA, logrando su primer reconocimiento en el año 2005, y posteriormente en 2014, méritos que sumados a otros de manera asociada le hacen el personaje de la educación superior del año en el país.</p>
<b>Directivos: Rectoría</b>	<p>Los antecedentes del proceso de acreditación institucional en la Universidad del Valle están ligados a los ámbitos interno y externo. Respecto al primero, la experiencia en la acreditación de programas académicos, la crisis financiera y el proceso de reestructuración (Proyecto Siglo XXI); además, la resistencia de profesores y estudiantes al proceso con el argumento de la injerencia del Banco Mundial sobre la universidad, la cual vencida por el respaldo del Gobierno nacional y los Consejos Superior y Académico a la acreditación. Respecto al segundo, ámbito externo, el gobierno colombiano crea instituciones como el Viceministerio de Educación Superior, el CNA y el CONACES, organismos asociados con la calidad de la educación superior, entre otros elementos.</p> <p>La post-acreditación institucional. A partir de la acreditación institucional obtenida en 2013 por ocho años, la universidad avanza en la construcción de una cultura de la medición: el indicador, que aporta a demostrar lo que se expone o declara, así como también a nutrir los análisis con base en hechos y datos. Los informes externos en donde se señalan las fortalezas y debilidades (Resolución del MEN) y los planes de mejoramiento (Pares del CNA) se reconocen como elementos lógicos y necesarios para el desarrollo de la institución, los cuales son integrados a la planeación estratégica de la universidad.</p>

Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la Universidad del Valle

### Percepciones sobre el desarrollo del proceso de acreditación institucional

Directivo: Vicerrectorías y Secretaría General, Jefatura Oficina de Planeación Institucional, Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica

El proceso de acreditación institucional es un medio, principalmente, del desarrollo institucional, pues se convierte en uno de los principales mecanismos para la formulación del plan estratégico institucional y la rendición de cuentas a la sociedad.

Entre los antecedentes del proceso se reconocen la falta de autoevaluación institucional, la proyección de la calidad en la educación superior y su articulación al crecimiento de la cobertura, la situación financiera de la universidad, la tensión entre los profesores y el MEN por la evaluación externa, la iniciación de la acreditación de programas académicos, el uso de la intuición y ausencia de sistematización en los análisis de unidades académicas e institución, la competencia de otras instituciones de educación (Universidad del Valle ya no era la única con reconocimiento de calidad), entre otros.

Fuente: entrevistas semiestructuradas a directivos y técnicos del proceso de acreditación institucional (Universidad del Valle, 2018).

**Tabla 11. Ponderación de los factores de la autoevaluación institucional 2004**

Factor	Características	Ponderación
1. Misión y proyecto institucional	1-3	7 %
2. Estudiantes y profesores	4-11	10 %
3. Procesos académicos	12-13	15 %
4. Investigación	14-15	15 %
5. Pertinencia e impacto social	16-18	12 %
6. Autoevaluación y autorregulación	19-21	7 %
7. Bienestar universitario	22-24	8 %
8. Organización, gestión y administración	25-27	8 %
9. Recursos de apoyo académico y planta física	28-29	8 %
10. Recursos financieros	30-33	10 %

Fuente: Informe de autoevaluación institucional (2004).

**Tabla 12. Resultados generales de la autoevaluación institucional 2004**

Factor	Calificación cuantitativa	Nivel de cumplimiento
1. Misión y proyecto institucional	94,20 %	Plenamente
2. Estudiantes y profesores	84,51 %	Alto grado
3. Procesos académicos	84,63 %	Alto grado
4. Investigación	84,60 %	Alto grado
5. Pertinencia e impacto social	83,41 %	Alto grado

Factor	Calificación cuantitativa	Nivel de cumplimiento
6. Autoevaluación y autorregulación	83,21 %	Alto grado
7. Bienestar universitario	89,28 %	Alto grado
8. Organización, gestión y administración	81,31 %	Alto grado
9. Recursos de apoyo académico y planta física	84,48 %	Alto grado
10. Recursos financieros	92,68 %	Plenamente
<b>Promedio</b>	<b>86,23 %</b>	<b>Alto grado</b>

Fuente: Informe de autoevaluación institucional (2004).

- Conclusión:** los resultados definitivos del proceso de autoevaluación institucional se agruparon en cuatro dimensiones así: a) Liderazgo: la universidad se caracteriza por un proyecto institucional definido y una dirección con idoneidad, integridad y liderazgo, la cual desarrolla políticas y hace un manejo de los recursos financieros para lograr la estabilidad. b) Talento humano: la institución se destaca por el avance en la cualificación de los docentes y la permanente capacitación de empleados y trabajadores, y en la formación de los estudiantes con sentido crítico. Además, impulsa políticas de bienestar universitario para el desarrollo integral de la comunidad. c) Procesos académicos: la actividad académica se caracteriza por la interdisciplinariedad, la flexibilidad curricular y la flexibilidad pedagógica. La acción administrativa considera la planeación y la autorregulación en las diferentes unidades de la gestión institucional. d) Impacto social: la universidad contribuye a través de los campos de la ciencia y la cultura, al desarrollo del entorno y de las comunidades educativas.
- Plan de mejoramiento:** a partir de los resultados logrados en la autoevaluación institucional, la universidad establece un Plan de mejoramiento articulado al Plan estratégico de desarrollo 2005-2015 y al plan de acción de la rectoría, con el fin de mejorar las debilidades y mantener las fortalezas de los factores. En tal sentido, se define tres estrategias (Participación de la comunidad universitaria, Recursos para el aseguramiento de la calidad y Programas de calidad) y una estructura de planificación operativa integrada (Asunto estratégico, Acciones, Indicador, Valor inicio, Meta, Fecha y Responsable). En la Tabla 13 se presenta un resumen de las acciones de mejoramiento por factor.

En resumen, el plan de mejoramiento está compuesto por 112 acciones distribuidas en 10 factores institucionales encaminadas al mejoramiento de la calidad. Es de resaltar que las acciones de mejoramiento van desde el nivel el central de la universidad hasta las sedes regionales, del nivel directivo al operativo. En pocas palabras, es una ruta estructurada para el mejoramiento institucional que considera la participación de la comunidad universitaria

**Tabla 13. Resumen del plan de mejoramiento a partir de la autoevaluación institucional 2004**

Factor	Cantidad de acciones	Descripción
1. Misión y proyecto institucional	6	Monitoreo del cumplimiento del proyecto institucional; consolidación de estrategias para el cumplimiento del plan de mejoramiento; mejoramiento de la imagen institucional.
2. Estudiantes y profesores	22	Actualización y aplicación del reglamento estudiantil; avanzar en la cobertura estudiantil; monitorear la permanencia estudiantil; mantener políticas y sistemas de apoyo, estímulos y créditos para los estudiantes; actualizar de forma permanente el estatuto profesoral; mejorar la participación de estudiantes en los órganos de gestión; monitorear la responsabilidad del profesor respecto a las funciones sustantivas de la institución; estimular la formación académica de los docentes; fortalecer los procesos de evaluación docente y la transparencia de su selección.
3. Procesos académicos	13	Consolidar la oferta académica con fundamentación científica y humanística; fortalecer el sistema de regionalización; mantener la gestión del currículo para la flexibilidad y la formación integral; capacitar a los docentes en pedagogía; unificar los sistemas de evaluación de cursos; impulsar el proceso de autoevaluación y acreditación de los programas académicos; impulsar el aprendizaje de segunda lengua y el uso de nuevas tecnologías.
4. Investigación	11	Mantener la investigación formativa en los programas académicos; impulsar la investigación en los docentes y grupos; mejorar el reconocimiento de la producción intelectual en los ámbitos nacional e internacional; mejorar la infraestructura para la investigación.
5. Pertinencia e impacto social	6	Evaluar el impacto de las acciones institucionales; fortalecer la relación con egresados; afianzar el liderazgo de la universidad; mantener las intervenciones institucionales en el entorno.
6. Autoevaluación y autorregulación	15	Promover la planeación, la autoevaluación y la autorregulación en la gestión institucional; continuar con los procesos de autoevaluación y acreditación de los programas; impulsar mejoras con base en los resultados de la calidad académica; fortalecer el sistema de información para el desarrollo de los procesos.
7. Bienestar institucional	7	Mantener la participación del bienestar en la toma de decisiones centrales; aumentar la cobertura de los servicios de bienestar; diseñar programas para la atención de emergencias y desastres.
8. Organización, gestión y administración	11	Consolidar la estabilidad institucional; formular planes de acción con base en el plan de desarrollo; mantener la transparencia en la gestión; impulsar la capacitación en los empleados y trabajadores; mejorar la estandarización de los procesos académico-administrativos.
9. Recursos de apoyo académico y planta física	11	Mejorar los recursos de apoyo para la formación; impulsar el sentido de pertenencia institucional; realizar mantenimiento a la planta física y equipos; definir la política común para la práctica estudiantil; mejorar la seguridad de las instalaciones.
10. Recursos financieros	10	Mantener el control al manejo de los recursos; continuar con el pago de la deuda; aumentar los recursos para las funciones sustantivas de la universidad.

Fuente: Informe de autoevaluación institucional (2004).

- 2. Autoevaluación institucional<sup>18</sup>, 2013:** El proceso de autoevaluación institucional con fines de la renovación de la acreditación alta calidad desarrollado en 2013, fue llevado a cabo por tres equipos de trabajo: directivo, ejecutivo y operativo, en los cuales participan estudiantes, profesores, empleados, egresados y gremios, entre otros, para determinar, internamente, el nivel de la calidad institucional con base en los factores del CNA.

Específicamente, el Informe de autoevaluación institucional (2013) señala:

- **Comité directivo de autoevaluación institucional:** el grupo de dirección del proceso de acreditación de alta calidad institucional está integrado por la Rectoría, las Vicerrectorías (Académica, de Investigaciones, Administrativa, de Bienestar Universitario), la Dirección de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, la Dirección de Autoevaluación y Calidad Académica, la representación profesoral y estudiantil al Consejo Superior.
- **Comité ejecutivo de la autoevaluación institucional:** la gestión del proceso de autoevaluación institucional es desarrollada mediante un grupo de trabajo integrado por la coordinación del proceso de autoevaluación institucional, la dirección y sub-dirección de autoevaluación y calidad académica, la representación de unidades académicas (Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, regionalización, Ingeniería Agrícola), representación de profesores jubilados, y la coordinación del área de calidad y mejoramiento de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.
- **Grupo de apoyo:** el desarrollo de las actividades del proceso de autoevaluación institucio-

nal dependía de profesionales (Ingeniería Industrial, Diseño Gráfico, Comunicación Social, Estadística), junto de un profesor (Estadística). Además, un grupo de estudiantes (Licenciatura en Historia, Contaduría Pública, Psicología, Estadística, Atención Prehospitalaria, Ingeniería de Sistemas, Geografía), realizaban diversas tareas del proceso de autoevaluación institucional.

De acuerdo con el Informe de autoevaluación institucional (2013), la calidad institucional en el periodo 2005-2012, se caracteriza por:

- **Ponderación de los factores:** teniendo en cuenta que los lineamientos para la acreditación institucional del CNA son de carácter genérico para las IES, la Universidad del Valle realiza una ponderación de los factores, incluyendo las características que los integran (Tabla 14).

Con base en la ponderación realizada de los factores y sus características, la ponderación hace énfasis en lo investigativo, lo académico y la extensión y proyección social (factores 2 al 6), y el volumen de características de los factores se concentra en elementos misionales (factor 3) y de apoyo (factor 9 y 11).

- **Desempeño institucional:** la universidad estableció, a partir de los lineamientos del CNA para la acreditación institucional, un conjunto de 11 factores para evaluar la *alma mater* como un todo. Los resultados en términos cuantitativos y cualitativos por factor se pueden consultar en la Tabla 15.

De acuerdo con el desempeño alcanzado en los diversos factores que constituyen la autoevaluación institucional, la Universidad del Valle tiene un cumplimiento en grado de "plenitud", desde el punto de vista cualitativo, el cual no presenta variación. Por su parte, en la evaluación cuantitativa la institución alcanza un valor promedio de 89,28 %; el valor máximo (95,74 %) se alcanza en el factor 1, mientras que el mínimo (84,79 %) corresponde al factor 7.

<sup>18</sup> Informe de autoevaluación institucional, Universidad del Valle, 2005-2012. "Universidad del Valle. Excelencia académica: Compromiso con la calidad".

**Tabla 14. Ponderación de los factores de la autoevaluación institucional 2005-2012**

Factor	Características	Ponderación
1. Misión y proyecto institucional	1-3	6 %
2. Estudiantes	4-6	10 %
3. Profesores	7-11	12 %
4. Procesos académicos	12-13	12 %
5. Investigación y producción intelectual	14-15	14 %
6. Pertinencia e impacto social	16-18	12 %
7. Autoevaluación y autorregulación	19-21	6 %
8. Bienestar institucional	22-24	8 %
9. Organización, gestión y administración	25-28	6 %
10. Recursos de apoyo académico y planta física	29-30	7 %
11. Recursos financieros	31-34	7 %

Fuente: Informe de autoevaluación institucional (2013).

**Tabla 15. Resultados generales de la autoevaluación institucional 2005-2012**

Factor	Calificación cuantitativa	Nivel de cumplimiento
1. Misión y proyecto institucional	95,74 %	Plenamente
2. Estudiantes	90,19 %	Plenamente
3. Profesores	87,92 %	Plenamente
4. Procesos académicos	86,29 %	Plenamente
5. Investigación y producción intelectual	92,99 %	Plenamente
6. Pertinencia e impacto social	87,21 %	Plenamente
7. Autoevaluación y autorregulación	84,79 %	Plenamente
8. Bienestar institucional	91,28 %	Plenamente
9. Organización, gestión y administración	86,89 %	Plenamente
10. Recursos de apoyo académico y planta física	85,75 %	Plenamente
11. Recursos financieros	93,03 %	Plenamente
<b>Promedio</b>	<b>89,23 %</b>	<b>Plenamente</b>

Fuente: Informe de autoevaluación institucional (2013).

- **Conclusión:** la autoevaluación institucional permite hacer un balance general de la gestión de la universidad como un todo, a través del examen de once factores, dados por el CNA. La situación de la institución al 2012 es positiva, pues los resultados generales indican tanto en la perspectiva cualitativa como cuantitativa un alto grado de desarrollo, reconociendo que hay retos por lograr en cada

criterio. Se destaca a manera de resumen la actividad institucional desde la planeación (plan estratégico de desarrollo y de acción), seguida de la operatividad misional (profesores, estudiantes, investigación, extensión y proyección social) y concluyendo con el apoyo y el control (bienestar, autoevaluación, organización y recursos), en pocas palabras, "la Universidad del Valle es el patrimonio aca-

démico, científico y cultural más importante del suroccidente colombiano” (Universidad del Valle, 2013, p. 258).

- **Plan de mejoramiento:** a partir de los resultados logrados en la autoevaluación institucional, la universidad establece un Plan de mejoramiento articulado al Plan estratégico de desarrollo 2005-2015 y al Plan de acción 2012-2015, Entonces, se establecen las siguientes acciones generales desde la comunidad universitaria (participación), calidad (recursos y programa) y estructura (planificación operativa), con el fin de mejorar las debilidades y mantener las fortalezas de los factores. En tal sentido, se define tres estrategias (Participación de la comunidad universitaria, Recursos para el aseguramiento de la calidad y Programas de calidad) y una estructura de planificación operativa integrada (Asunto estratégico, Acciones, Indicador, Valor inicio, Meta, Fecha y Responsable). En la Tabla 16 se presenta un resumen de las acciones de mejoramiento por factor.

En resumen, el Plan de mejoramiento integrado al Plan estratégico de desarrollo (2005-2015) y Plan de acción (2012-2015) se compone de un total 50 acciones distribuidas en 11 factores institucionales encaminadas al mejoramiento de la calidad. Es de resaltar que las acciones de mejoramiento van desde el nivel el central de la universidad hasta las sedes regionales, del nivel directivo al operativo, de los profesores a estudiantes, funcionarios administrativos, egresados y agentes del entorno. En pocas palabras, es una ruta organizada para el mejoramiento institucional con el apoyo de toda la comunidad.

### 3. Informe de evaluación externa<sup>19</sup>, 2005:

En el marco del proceso de acreditación de alta calidad institucional definido por el CNA, cinco pares evaluadores desarrollaron la visita de evaluación externa con fines de acreditación institucional en marzo de 2005.

La estructura del informe de evaluación externa se constituye de siete apartados, los cuales pueden ser agrupados en tres grandes secciones: a) Aspectos generales de la universidad, b) La metodología de la evaluación, y c) Los resultados de la calidad (calidad por factor, calidad global y recomendaciones). Algunos de los aspectos más sobresalientes de la evaluación externa son:

- **Aspectos generales de la institución:** el equipo evaluador establece un conjunto de consideraciones generales de la institución para el proceso, destacando entre ellas: la misión, la acreditación de alta calidad de programas académicos, los grupos de investigación, la cobertura académica y la tipología socioeconómica de los estudiantes.
- **Metodología de evaluación:** en principio el equipo evaluador destaca en el análisis crítico de la autoevaluación institucional la dificultad para apreciar de manera consistente el modelo propio de excelencia de la universidad, respecto del modelo del CNA; la necesidad de una mejora en la cultura de participación en los procesos de evaluación, y la importancia de diferenciar entre autoevaluación y el ejercicio de control interno. Asimismo, la comisión de pares externos de evaluación establece la ponderación de los factores del modelo del CNA y la escala de calificación del cumplimiento. Posteriormente, el equipo define la agenda de la visita de tres días a la Universidad del Valle, la evaluación por factores y la presentación de los resultados (ver Tabla 17).
- **Desempeño institucional:** en la presentación de los resultados de la evaluación externa, el equipo evaluador considera las escalas de gradación (valoración) cuantitativa y cualitativa de la institución y el CNA, el análisis de los resultados por factor, que incluye las escalas, el juicio y los desafíos, las fortalezas (17) y debilidades (20) de la institución, el juicio sobre la calidad global y, por último, una serie (22) de recomendaciones para el mejoramiento de la calidad. En la Tabla 18 se exponen algunos detalles.

<sup>19</sup> Informe de evaluación externa con fines de acreditación institucional, pares del CNA, año 2005.



**Tabla 16. Resumen del Plan de mejoramiento a partir de la autoevaluación institucional 2005-2012**

Factor	Cantidad de acciones	Descripción
1. Misión y proyecto institucional	2	Actualización del proyecto institucional y consolidación del estatuto general de la universidad.
2. Estudiantes	9	Actualización de reglamentación, estímulos y apoyos económicos estudiantiles, control de la deserción, participación de estudiantes en los órganos académico-administrativos y el intercambio internacional.
3. Profesores	4	Capacitación en función del desempeño docente, organización de la asignación académica, fortalecimiento de la calificación docente, movilidad internacional.
4. Procesos académicos	4	Actualización de la política curricular, impulsar los procesos de autoevaluación para la alta calidad de los programas, incorporación de TIC y el aprendizaje de segunda lengua.
5. Investigación y producción intelectual	4	Implementación de la nueva política de investigaciones, aumento de la productividad académica, promoción de proyectos y grupos de investigación, internacionalización de la universidad.
6. Pertinencia e impacto social	7	Creación del sistema de proyección social y extensión, vinculación de los egresados en los órganos académico-administrativos, fortalecimiento de la práctica profesional de los estudiantes, implementación de un programa de educación continua y de una política de comunicaciones.
7. Autoevaluación y autorregulación	4	Optimización —alineación— de los procesos de autoevaluación y autorregulación, reglamentación de la evaluación integral de docentes, evaluación continua del sistema de control interno.
8. Bienestar institucional	3	Orientación del bienestar hacia la reducción de la deserción estudiantil y la formación integral de la comunidad universitaria, mejoramiento de la calidad de vida a través de programas de emprendimiento y Universidad del Valle saludable.
9. Organización, gestión y administración	3	Actualización del estatuto de personal administrativo, implementación del plan de capacitación de funcionarios, medición y mejora del clima institucional, mantenimiento de la estrategia de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, y mejoramiento de la eficiencia del flujo de la información en la institución.
10. Recursos de apoyo académico y planta física	7	Modernización de la infraestructura física y tecnológica de la institución para la calidad académica, consolidación del trabajo cooperativo y ampliación de los campos de práctica.
11. Recursos financieros	3	Elaboración de un modelo para el financiamiento de las sedes regionales, gestionar aportes presupuestales, mejorar los ingresos propios y racionalizar el gasto.

Fuente: Informe de autoevaluación institucional (2013).

**Tabla 17. Ponderación de los factores de calidad**

Factor	Características	Ponderación
1. Misión y proyecto institucional	1-2	5 %
2a. Estudiantes	3-4	6 %
2b. Profesores	5-8	9 %
3. Procesos académicos	9-11	15 %
4. Investigación y producción intelectual	12-16	15 %
5. Pertinencia e impacto social	17-19	10 %
6. Autoevaluación y autorregulación	20-23	5 %
7. Bienestar institucional	24-25	8 %
8. Organización, gestión y administración	25-26	7 %
9. Recursos de apoyo académico y planta física	27-31	10 %
10. Recursos financieros	32-33	10 %

Fuente: Informe de evaluación externa con fines de acreditación institucional (CNA, 2005).

**Tabla 18. Ponderación de los factores de calidad**

Factor	Calificación cuantitativa	Nivel de cumplimiento
1. Misión y proyecto institucional	91,0 %	Plenamente
2a. Estudiantes	78,0 %	Aceptable
2b. Profesores	90,0 %	Plenamente
3. Procesos académicos	75,0 %	Aceptable
4. Investigación	91,0 %	Plenamente
5. Pertinencia e impacto social	88,0 %	Alto grado
6. Autoevaluación y autorregulación	79,0 %	Aceptable
7. Bienestar institucional	91,0 %	Plenamente
8. Organización, gestión y administración	87,0 %	Alto grado
9. Recursos de apoyo académico y planta física	82,0 %	Alto grado
10. Recursos financieros	85,0 %	Alto grado
<b>Promedio</b>	<b>85,18 %</b>	<b>Alto grado</b>

Fuente: Informe de evaluación externa con fines de acreditación institucional (CNA, 2005).

Es resumen, el promedio logrado por la Universidad del Valle en la visita externa de pares para la acreditación institucional es 85,18 % (alto grado), resultado ligeramente inferior al propio de la autoevaluación (85,86 %, alto grado).

En relación con el estado de la calidad global de la Universidad del Valle, el equipo evaluador estable-

ce que la institución, sede de Cali, tiene un estado global altamente satisfactorio, sustentado en las condiciones de calidad académica, administrativa, infraestructura, personal docente, gobernabilidad, convivencia y democracia institucional. Además, se reconoce también la excelencia en investigación y la pertinencia para el avance científico y tecnológico del país.

- **Plan de mejoramiento:** la comisión de pares externos reconoce un conjunto de fortalezas (11), debilidades relativas (5) y recomendaciones (19) para el mejoramiento de la calidad institucional de la Universidad del Valle, las cuales se describen en la Tabla 19.

En resumen, las recomendaciones de los pares externos abordan los diferentes factores de incidencia en la calidad institucional, pero hacen hincapié en la investigación y los profesores. Asimismo, sobresalen los procesos académicos, la autoevaluación y la organización de la gestión.

**Tabla 19. Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional**

Factor	Cantidad de recomendaciones	Descripción
1. Misión y proyecto institucional	1	Fortalecer el compromiso de la comunidad universitaria para el cumplimiento de la misión institucional, desde los procesos de planificación.
2a. Estudiantes	1	Reducir la deserción estudiantil y los promedios de permanencia.
2b. Profesores	4	Mejorar el sistema de contratación de profesores; reducir el número de profesores ad honorem; fortalecer la formación pedagógica en los docentes.
3. Procesos académicos	2	Evaluar el modelo de regionalización para la mejora de la oferta académica; fortalecer los procesos de innovación y renovación académica y cambio curricular.
4. Investigación	4	Establecer una política institucional de investigaciones; fomentar el trabajo interdisciplinario en la investigación; mejorar la articulación de los grupos de investigación y los programas con la comunidad universitaria nacional.
5. Pertinencia e impacto social	1	Mejorar la imagen institucional en el medio.
6. Autoevaluación y autorregulación	2	Estimular el compromiso de los líderes académicos y científicos con las políticas y los planes de mejoramiento institucional; mejorar la orientación y articulación del control interno con los procesos de autorregulación.
7. Bienestar institucional	1	Actualizar las políticas de bienestar en un marco de corresponsabilidad.
8. Organización, gestión y administración	2	Mejorar los procesos de publicaciones académicas; mejorar la cobertura del servicio de biblioteca.
10. Recursos financieros	1	Mejorar las fuentes de financiamiento institucional.

Fuente: Informe de evaluación externa con fines de acreditación institucional (CNA, 2005).

- 4. Informe de evaluación externa<sup>20</sup>, 2013:** en el marco del proceso de acreditación de alta calidad institucional definido por el CNA, siete pares evaluadores, uno de orden internacional, desarrollaron la visita de evaluación externa con fines de reacreditación institucional en septiembre de 2013.

La estructura del informe de evaluación externa se constituye de siete apartados, los cuales pueden ser agrupados en tres grandes secciones: "Aspectos generales de la universidad", "La metodología de la evaluación", y "Los resultados de la calidad" (calidad por factor, calidad global y recomendaciones). Algunos de los aspectos más sobresalientes de la evaluación externa son:

<sup>20</sup> Informe de evaluación externa con fines de reacreditación institucional, CNA, año 2013.

- **Aspectos generales de la institución:** el equipo evaluador parte del reconocimiento de la naturaleza y el proyecto propio de la universidad, destacándose en ello su orientación estratégica, estructura y organización de la función, con énfasis en el periodo de la primera acreditación institucional (2005-2013).
- **Metodología de evaluación:** a partir de los lineamientos del CNA para la acreditación

y la adaptación de los mismos datos por la universidad, el equipo evaluador establece la ponderación de los criterios y la escala de calificación del cumplimiento. Posteriormente, el equipo define la agenda de la visita de tres días a las sedes principal (Cali) y regionales (Buga, Palmira, Tuluá y Zarzal), la evaluación por factores y la presentación de los resultados (ver Tabla 20).

**Tabla 20. Ponderación de los factores de calidad**

Factor	Características	Ponderación
1. Misión y proyecto institucional	1-3	6%
2. Estudiantes	4-6	10%
3. Profesores	7-11	12%
4. Procesos académicos	12-13	12%
5. Investigación y producción intelectual	14-15	14%
6. Pertinencia e impacto social	16-18	12%
7. Autoevaluación y autorregulación	19-21	6%
8. Bienestar institucional	22-24	8%
9. Organización, gestión y administración	25-28	6%
10. Recursos de apoyo académico y planta física	29-30	7%
11. Recursos financieros	31-34	7%

Fuente: Informe de evaluación externa con fines de reacreditación institucional (CNA, 2014).

- **Desempeño institucional:** en la presentación de los resultados de la evaluación externa, el equipo evaluador considera las escalas de gradación (valoración) cuantitativa y cualitativa de la institución y el CNA, el análisis de los resultados por factor, que incluye las escalas, el juicio y los desafíos, las fortalezas (17) y debilidades (20) de la institución, el juicio sobre la calidad global y por último una serie (22) de recomendaciones para el mejoramiento de la calidad. Algunos detalles se observan en la Tabla 21.

Es resumen, el promedio logrado por la Universidad del Valle en la visita externa de pares para la reacreditación institucional es 4,41 (alto grado), resultado

inferior al propio de la autoevaluación (4,46, plenamente).

En relación con el estado de la calidad global de la Universidad del Valle, el equipo evaluador establece que la institución está comprometida con la cultura de la calidad, mediante un proceso de autoevaluación permanente y estructurado que ha permitido implementar planes de mejoramiento y consolidar los niveles alcanzados en el primer proceso de acreditación del año 2005.

- **Plan de mejoramiento:** en principio el CNA hace reconocimiento de atender las recomendaciones dadas en el informe de pares externos del año 2005 asociadas con el fortalecer el compromiso de los estamentos con

la planificación universitaria, insistir en el carácter institucional e interdisciplinario de la investigación para la optimización de los resultados e impacto social, reducir los niveles de deserción estudiantil y el tiempo promedio de cursada en los programas y fortalecer el bienestar universitario.

Adicionalmente, se tienen las recomendaciones dadas por los pares externos para el mejoramiento de

la calidad institucional de la Universidad del Valle (Tabla 22).

En resumen, las recomendaciones de los pares externos abordan los diferentes factores de incidencia en la calidad institucional, pero hacen hincapié en la pertinencia e impacto social, y destacan el papel de la internacionalización. Asimismo, sobresalen los procesos académicos y los profesores como factores a consolidar para lograr la excelencia académica.

**Tabla 21. Ponderación de los factores de calidad**

Factor	Calificación cuantitativa	Nivel de cumplimiento
1. Misión y proyecto institucional	4,6 (92 %)	Plenamente
2. Estudiantes	4,3 (86 %)	Alto grado
3. Profesores	4,5 (90 %)	Plenamente
4. Procesos académicos	4,3 (86 %)	Alto grado
5. Investigación y producción intelectual	4,5 (90 %)	Plenamente
6. Pertinencia e impacto social	4,4 (88 %)	Alto grado
7. Autoevaluación y autorregulación	4,4 (88 %)	Alto grado
8. Bienestar institucional	4,6 (92 %)	Plenamente
9. Organización, gestión y administración	4,5 (90 %)	Plenamente
10. Recursos de apoyo académico y planta física	4,0 (80 %)	Alto grado
11. Recursos financieros	4,4 (88 %)	Alto grado
<b>Promedio</b>	<b>4,41 (88 %)</b>	

Fuente: Informe de evaluación externa con fines de reacreditación institucional (CNA, 2013).

**Tabla 22. Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional**

Factor	Cantidad de recomendaciones	Descripción
1. Misión y proyecto institucional	1	Actualizar el proyecto institucional y fortalecer las estrategias curriculares para la flexibilidad, la interdisciplinariedad y la consolidación del estudio independiente de los estudiantes.
2. Estudiantes	1	Mejorar el desarrollo de competencias de la formación integral (bilingüismo y emprendimiento).
3. Profesores	3	Fortalecer la planta de profesores (tiempo completo y formación doctoral), mejorar la formación pedagógica para la formación integral de los estudiantes y avanzar en la evaluación integral de docentes para la mejora.
4. Procesos académicos	4	Consolidar la universidad con base en la investigación (programas de maestría y doctorado). Implementar el sistema de posgrados. Fomentar metodologías activas centradas en el estudiante. Fortalecer el sistema de regionalización.

Factor	Cantidad de recomendaciones	Descripción
5. Investigación y producción intelectual	1	Fortalecer los estímulos para la investigación y su consolidación (grupos de investigación y centros de excelencia). Mejorar la participación en la ciencia mundial (publicaciones indexadas).
6. Pertinencia e impacto social	5	Fortalecer la política de internacionalización (desarrollo científico, movilidad y currículo). Mejorar el desarrollo de la institución como centro de pensamiento y conocimiento del pacífico colombiano. Implementar el sistema de proyección social y extensión de la universidad.
7. Autoevaluación y autorregulación	1	Fortalecer el aprendizaje institucional a partir de los mecanismos de seguimiento.
8. Bienestar institucional	2	Desarrollar políticas heterogéneas de bienestar. Fortalecer los programas de reducción de la deserción y tiempo de estudio de los estudiantes.
9. Organización, gestión y administración	1	Mejorar el uso de la virtualidad para el desarrollo de los programas académicos en las sedes regionales, principalmente.
10. Recursos de apoyo académico y planta física	2	Fortalecer el mantenimiento de la infraestructura y equipos de laboratorio.
11. Recursos financieros	1	Mejorar las fuentes de financiamiento para la investigación.

Fuente: Informe de evaluación externa con fines de reacreditación institucional (CNA, 2013).

**5. Desempeño de la alta calidad institucional-MEN<sup>21</sup>, años 2005 y 2014:** de acuerdo con la Resolución 2020 del 3 de junio de 2005, el Ministerio de Educación Nacional, a partir del concepto del CNA, hace el reconocimiento público de la acreditación institucional de alta calidad a la Universidad del Valle, destacando en dicho documento los siguientes aspectos:

- **Vigencia de la acreditación de alta calidad:** el reconocimiento es por ocho (8) años.
- **Aspectos positivos:** el sistema de regionalización por su aporte a la cobertura y la inclusión de población tradicionalmente sin educación superior; la eficiencia, el compromiso social y la responsabilidad institucional para superar la crisis financiera; el desarrollo cien-

tífico, académico y pedagógico en diferentes áreas del saber; el sentido de pertenencia institucional con la región y su reconocimiento por los diversos sectores de la sociedad; el compromiso y calificación del profesorado; el programa de publicaciones; la actitud de los estudiantes, posgrado principalmente, para con la universidad y su imagen en los ámbitos nacional e internacional; las políticas de bienestar universitario en favor de la calidad de vida académica y cultural de los estudiantes.

De acuerdo con la Resolución 1052 del 27 de enero de 2014, el Ministerio de Educación Nacional, a partir del concepto del CNA, hace el reconocimiento público de la renovación de la acreditación institucional de alta calidad a la Universidad del Valle, destacando en dicho documento los siguientes aspectos:

<sup>21</sup> El Ministerio de Educación Nacional emite las resoluciones 2020 de 2005 y 1052 de 2014 para hacer público reconocimiento de la calidad institucional de la Universidad del Valle.

- **Vigencia de la acreditación de alta calidad:** el reconocimiento es por diez (10) años; tiempo máximo de distinción.
- **Aspectos positivos:** los avances en el modelo de acreditación institucional, especialmente en los campos de aseguramiento de la calidad, viabilidad financiera, planta profesoral, investigaciones y publicaciones, relaciones externas, visibilidad y consolidación de la excelencia en los ámbitos regional, nacional e internacional; la cantidad y la calificación docente; la disponibilidad de recursos para la investigación; el liderazgo y reconocimiento en la región y el país por la calidad de los egresados, además del aporte a la investigación y el desarrollo regional y nacional, así como por la acción en el comité Universidad-Empresa-Estado; la gestión de recursos externos para la investigación; el manejo de los recursos financieros para el rescate económico y la viabilidad financiera; las acciones para reducir la deserción estudiantil y el mejoramiento de las competencias de los aspirantes a ingresar; la imagen institucional a través de medios propios de televisión e impresión; los mecanismos para la relación con los egresados; los programas de becas y subsidios de alimentación a estudiantes. Sin embargo, un hecho llamativo es la estabilidad en el número de estudiantes de pregrado (28 321 en 2005 y 27 311 en 2014).
- **Aspectos de pronto mejoramiento:** continuar la formación de profesores a nivel de doctorado; mejorar las condiciones para la contratación de docentes con alta formación; velar por el relevo generacional y el programa de semilleros docentes; fortalecer la enseñanza en segunda lengua; reducir el tiempo de permanencia (13-14 semestres) de los estudiantes; mejorar la flexibilidad e interdisciplinariedad del currículo; aumentar el uso de las tecnologías en la pedagogía; mejorar la movilidad de docentes y estudiantes en el ámbito internacional; avanzar en la actualización de los reglamentos estudiantiles; mejorar la calificación y contratación docente en las sedes regionales; avanzar en la reducción

de la deserción estudiantil; mejorar continuamente los recursos bibliográficos.

### Efectos del proceso de acreditación de alta calidad

De acuerdo con los informes, internos y externos, del proceso de acreditación de alta calidad institucional y las entrevistas desarrolladas a directivos y personas a cargo de la operación del proceso, se destacan un grupo de efectos sobre el desempeño universitario, los cuales son descritos a continuación:

- **Acreditación de alta calidad y desempeño académico:** en primera medida se reconoce la influencia sobre la evaluación externa de la formación académica y la producción científica ante comunidades internacionales, preferiblemente. Es decir, se incorpora la lógica de la medición a la actividad académica.

Al mismo tiempo, el proceso ha impactado las condiciones de la docencia, la investigación y la extensión y proyección de la universidad. Ejemplos de ello, la docencia (contratación en calidad de nombramiento, no contratistas; más profesores con títulos de doctorado y mayor oferta de cursos de pedagogía), la oferta académica (generación de nuevos programas académicos en los diferentes grados: tecnología, profesional, especialización, maestría y doctorado), la investigación (fortalecimiento de la estrategia de grupos, centros e institutos de investigación), las instalaciones (compra de equipos tecnológicos, acreditación de laboratorios y mobiliario para la formación e investigación), las relaciones con el medio (participación en convocatorias de investigación y asesoría para el desarrollo municipal y regional, principalmente).

En pocas palabras, la acreditación de alta calidad institucional ha limitado la decisión académica propia respecto a la evaluación de la formación y la producción del conocimiento científico, fijando la orientación internacional como regla para ello. Asimismo, ha guiado el fortalecimiento de factores (docentes, investigadores, instalaciones, entre otros) de la dinámica universitaria.

- **Acreditación de alta calidad y desempeño administrativo:** la Universidad del Valle ha establecido un área del nivel central, adscrita a la Vicerrectoría Académica, para el proceso de acreditación de alta calidad institucional y de programas académicos, desde donde se coordina la implementación de los modelos del CNA y las actividades de los registros calificados del MEN, entre otros. Además, dicha área actúa como un ente de apoyo y control de las unidades académicas, dado que son estas quienes adelantan las tareas asociadas para el registro calificado de programas, la acreditación de programas de alta calidad y la acreditación institucional de alta calidad. Es decir, la universidad estableció en su estructura administrativa del orden central una unidad de trabajo, integrada por profesores (2), profesionales (2) y monitores (estudiantes) para la implementación de los modelos de acreditación del CNA y las condiciones de calidad del MEN, así como también metodologías e instrumentos (formatos, guías) para dichos procesos; esquema similar se tiene en las unidades académicas (facultades e institutos).
- Además, la Universidad del Valle se inscribe en el cambio cultural asociado con la “cultura de la medición” y de la gestión de los procesos; la autoevaluación, la visita de pares externos y el desarrollo de planes de mejoramiento son actividades cada día más comunes de la vida universitaria, así como también la rendición de cuentas (*accountability*) a la sociedad y la comunidad universitaria.
- **Acreditación de alta calidad y desempeño financiero:** el proceso de acreditación institucional se convierte en medio de planificación y asignación de recursos. Es decir, existe aquí una injerencia de manera indirecta, pues a partir de los informes (interno y externo) que se surten del proceso, la universidad hace una búsqueda de recursos (nacionales, departamentales, municipales) para mejorar la situación, lograr el reconocimiento de la alta calidad y la renovación de forma continua.

En general, el proceso de acreditación de alta calidad institucional ha tenido limitado el proceso autónomo de evaluación académica y la producción científica para ponerlos ante lentes de revisión externos; impulsa cambios de la estructura organizacional y promueve el desarrollo de instrumentos para responder a los lineamientos externos del proceso y, por último, promueve la generación de recursos propios y limita la administración de los mismos, vía recomendaciones asociadas con los factores de evaluación externa, para mejorar condiciones propias del ámbito institucional y superar la insuficiencia de recursos públicos para el desarrollo misional.

De otra parte, las entrevistas desarrolladas y los informes asociados con el proceso de acreditación de alta calidad señalan desafíos en la autonomía universitaria. En materia académica: a) el aumento de la cobertura estudiantil, principalmente en nivel de pregrado y b) la transformación curricular: flexibilidad y fundamentación a través de diferentes campos del saber de los programas académicos, pues sigue existiendo rigidez en la movilidad y el diseño de actividades académicas. En el ámbito administrativo: la apropiación de la evaluación reflexiva, continua y sistemática, dado que se sigue trabajando sobre la marcha o de última hora, al parecer son estos los comportamientos propios de la cotidianidad, no el ciclo del planear, hacer, verificar y actuar. En el campo financiero: la asignación de mayores recursos para el mejoramiento de la calidad por parte del Gobierno nacional, departamental y municipal, pues “la calidad cuesta”.

Además, el proceso de acreditación institucional también devela retos asociados con la calidad del ejercicio de la evaluación por parte de los pares académicos, asignados por el CNA, quienes no actúan en representación de las agremiaciones del saber (ASCOLFA para administración, ASCOFAME para medicina, ACOFACIEN para ciencias, por ejemplo), máximas autoridades del saber reconocidas por la comunidad académica. Adicionalmente, desafíos de orden ético, pues los pares son también colegas, lo que limita la independencia al momento de hacer el proceso de evaluación.



Finalmente, a través de la participación de las directivas y el personal técnico asociado con el proceso de acreditación institucional se investiga el devenir del proceso en relación con los efectos sobre la autonomía universitaria, entre otros aspectos.

En detalle, la Tabla 23 hace una exposición de los comentarios de los equipos directivo y técnico del proceso de acreditación institucional de alta calidad.

**Tabla 23. Percepciones sobre el proceso de acreditación institucional**

Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la Universidad del Valle	Efectos de la acreditación de alta calidad en el desempeño universitario: impactos, alcances y limitaciones
Técnico	<p>Los cambios de la Universidad del Valle en el marco del desarrollo del proceso de acreditación institucional y la calidad administrativa son diversos, algunos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspectiva académica: uno de los efectos de la calidad administrativa es la implementación de mecanismos e instrumentos de evaluación de la satisfacción para las labores misionales y administrativas de la institución. La encuesta de satisfacción se implementó de manera amplia y continua. La calidad académica (acreditación) impulso reflexiones sobre el desarrollo y la oferta de programas, pero con limitado impacto en sus contenidos.</li> <li>2. Perspectiva administrativa: se configuran dos áreas de trabajo, en principio independientes. Un primer grupo de calidad y mejoramiento adscrito a la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, a cargo de la tarea de implementación de normas nacionales de la gestión administrativa (control interno, calidad, administración pública, ética, buen gobierno, transparencia, atención al ciudadano, gobierno en línea, laboratorios, entre otras.) y posteriormente como asesor de dichas normas por las respectivas unidades a cargo de estas. Asimismo, este grupo de trabajo pasa de la inestabilidad laboral a la estabilidad; del trabajo aislado o independiente al trabajo en conjunto o en coordinación con otras áreas, por ejemplo DACA; del rechazo o poca aceptación del cuerpo profesoral a la integración de este en el grupo; de un trabajo focalizado en la sede de Cali a un trabajo regional para todas las sedes de la Universidad del Valle; del ejercicio de auditorías de calidad por personal administrativo al desarrollo de estas con profesores, entre otros cambios.</li> </ol> <p>El segundo grupo es la Oficina de Autoevaluación y Calidad Académica, adscrita a la Vicerrectoría Académica, a cargo de los asuntos legales y “voluntarios” de la calidad. El grupo en principio aborda dos funciones de manera independiente: registros calificados y reforma curricular y, acreditación lo que impacta de manera baja en su desarrollo. Asimismo, la acreditación soportada en la autoevaluación es afectada internamente por la limitante de recursos para llevar un cambio cultural, esencia de la autoevaluación. Por último, la acreditación que en principio se reconocía como una tarea impuesta por el orden exterior, pasa a ser un mecanismo de orgullo, de felicidad, y de presión para el mejoramiento de la gestión propia de la institución y sus profesores, pues con la autoevaluación era necesario analizar los resultados en aras de mejorar, así como un medio de rendición de cuentas.</p>
Técnico	<p>Ambos grupos inician sus actividades de manera centralizada, posteriormente se configuran grupos de apoyo a la calidad (académica, administrativa) en cada unidad (facultad, escuela, instituto).</p> <p>Un impacto de los procesos de la calidad administrativa y calidad académica (acreditación) es el diseño e implementación de capacitaciones, difusiones y promoción de la calidad con materiales propios de la institución.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Perspectiva financiera: a través de la calidad administrativa y la calidad académica (acreditación) la universidad se autopresiona por la búsqueda y el uso de los recursos financieros; además, al desarrollarse los procesos de auditoría externa y evaluación de pares se reitera dicha presión sobre la dimensión financiera.</li> </ol>

**Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la Universidad del Valle**

**Efectos de la acreditación de alta calidad en el desempeño universitario: impactos, alcances y limitaciones**

Directivos	<p>Los cambios de la Universidad del Valle en el marco del desarrollo del proceso de acreditación institucional son diversos, algunos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Perspectiva académica:</b> el proceso de acreditación institucional tiene implicaciones en las actividades de formación e investigación; para uno de los rectores, la acreditación institucional más que controlar las actividades, lo que hace es definirla a través de criterios para su reconocimiento, por ejemplo. Asimismo, los rectores reconocen que a través de los procesos de autoevaluación y visita de pares externos se influye en la formulación del desarrollo institucional y su realización, pues varias de las recomendaciones son incluidas.</li> <li>2. <b>Perspectiva administrativa:</b> en el desarrollo de la acreditación institucional se crea una nueva unidad de trabajo en la estructura organizacional, la Subdirección de Autoevaluación y Calidad, la cual con el tiempo se eleva a Dirección. Dicha unidad, se adscribió a la Vicerrectoría Académica y la Rectoría procuraba su mayor desempeño, pues un elemento vital de la acreditación institucional era la autoevaluación, la cual servía para la rendición de cuentas institucional —Rectoría— y demás estamentos. Entonces, de acuerdo con palabras de uno de los rectores “se crea una burocracia profesional para la calidad” tanto en la universidad como en el país, el CNA por ejemplo.</li> <li>3. <b>Perspectiva financiera:</b> en primera medida, los rectores reconocen que un primer efecto de la acreditación institucional sobre el ámbito financiero es que el proceso se convirtió en la carta de salvación de la crisis, pues mediante ella, se lograron introducir cambios en la gestión de los recursos; además, permitió mejorar la imagen institucional ante la comunidad y así demostrar que es una universidad de alta calidad.</li> </ol>
Directivos	<p>En detalle, el proceso de acreditación institucional y su esencia asociada con la autoevaluación establecen desde los ámbitos interno y externo un nuevo mecanismo de planificación, asignación y evaluación de los recursos financieros. Además, y debido a los escasos recursos por parte del Gobierno nacional para la acreditación institucional, que implicaba modernizaciones —cambios de mejora en todos los ámbitos de la universidad—, la Universidad del Valle aumenta sus capacidades de generación de recursos propios.</p>
Directivo	<p>Entre los impactos del proceso de acreditación de alta calidad institucional están:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Perspectiva académica:</b> en el reconocimiento de la internacionalización de la educación superior, donde la competencia por el desarrollo de los saberes y los recursos económicos, entre otros, la calidad se erige como un sello de reconocimiento y distinción; es diferenciador y promotor de la construcción de elites.</li> </ol> <p>Un aspecto que no se logra, pero esperado, es el crecimiento en el número de estudiantes, de pregrado principalmente. Es decir, la acreditación institucional, no impacta en el aumento de la matrícula de estudiantes de pregrado, cuando menos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. <b>Perspectiva administrativa:</b> se configuran nuevas áreas de trabajo tanto a nivel central como en las unidades descentralizadas, caracterizadas por la conformación de grupos de profesores, profesionales y estudiantes (monitores), la implementación de lineamientos externos (CNA, MEN) y la capacitación-difusión de la calidad en la comunidad.</li> <li>3. <b>Perspectiva financiera:</b> la asignación de recursos continuos para el proceso de acreditación institucional y sus actividades ligadas a los diferentes asuntos misionales y de la administración (docencia, investigación, extensión, infraestructura, biblioteca, bienestar, etc.).</li> </ol>

Fuente: entrevistas semiestructuradas a directivos y técnicos del proceso de acreditación institucional (Universidad del Valle, 2018).

## Conclusiones del caso Universidad del Valle

En el análisis del proceso de acreditación institucional sobre la autonomía universitaria —caso de la Universidad del Valle— se surten diversas conclusiones; algunas son:

El proceso de acreditación de alta calidad institucional se construye sobre la plataforma de la planeación institucional. Particularmente, los planes de desarrollo 1986-2000, 2005-2015 y 2015-2025 introducen aspectos como autoevaluación, autonomía, calidad y pertinencia, inclusión con calidad y excelencia, cultura de evaluación, autorregulación y mejoramiento continuo, respectivamente, los cuales dan forma (sistemática y ordenada) y sentido más técnico-cuantitativo que reflexivo-cualitativo al proceso. Al mismo tiempo, la acreditación de alta calidad institucional se desarrolla en dos ambientes. El externo asociado con la normatividad que genera el MEN y operativiza el CNA. El interno en relación con la crisis financiera que pone en riesgo la viabilidad institucional y la imagen de la Universidad del Valle.

El proceso de acreditación de alta calidad institucional es llevado a cabo teniendo en cuenta los pasos y orden de estos que establece el CNA. Específicamente, la Universidad del Valle configura equipos de trabajo (directivo y operativo), metodologías e instrumentos, áreas dentro de la estructura organizacional para el control centralizado y la operación descentralizada del proceso, el Programa Institucional de Autoevaluación y Calidad Académica y el Sistema de Gestión Integral de la Calidad (GICUV), entre otros elementos, los cuales permiten el reconocimiento del MEN en los años 2005 y 2014.

La alta calidad institucional es adoptada por el MEN, CNA y la Universidad del Valle como una medida de desempeño de la gestión universitaria, para lo cual se establecen ponderación y calificación de factores ligados al funcionamiento de la institución. Tanto a nivel interno (autoevaluación) como externo (evaluación de pares), se determina un nivel de desempeño cuantitativo y cualitativo. Particularmente, la autoevaluación pasa de 86,23 % en 2003 a 89,23 % en 2013; la evaluación externa 85,18 % en 2005 a 88,0 %

en 2014; y la vigencia del reconocimiento es ocho años en 2005 y diez en 2014. Sobresale en ambos momentos, el reconocimiento de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento, las cuales nutren el plan de desarrollo institucional. Además, el establecimiento del ejercicio de la autoevaluación, la autorregulación y el mejoramiento de factores en la dinámica institucional, en otras palabras, la construcción de una “cultura de calidad”.

En materia de efectos que produce el proceso de acreditación de alta calidad en la dinámica universitaria, y más específicamente en los ámbitos de las partes académica, administrativa y financiera, sobre lo siguiente.

*Efectos sobre lo académico:* el factor profesor se afecta mediante un cambio en el sistema de contratación que propende por la vinculación permanente (nombramiento), la formación al más alto nivel, el aprendizaje de la pedagogía para el proceso de enseñanza, la investigación con reconocimiento internacional, principalmente. El factor estudiante es impactado por la aplicación de pruebas de medición de competencias, la importancia de la movilidad —internacional preferiblemente—, el uso de segunda lengua (inglés, preferiblemente). El factor infraestructura de apoyo se afecta por la implementación de las TIC para el proceso académico e investigativo, el acceso al conocimiento reconocido por entes especializados (internacionales, generalmente) y la disposición de mobiliario y equipos con cumplimiento de normas de calidad.

*Efectos sobre lo administrativo:* es la cultura quizás el principal lugar de cambio, pues la resistencia al proceso de la alta calidad pasa a la reclamación por su realización; además, la definición de áreas, personal, métodos e instrumentos, entre otros, producen cambios en el diseño de la estructura organizacional. En otras palabras, el proceso de acreditación de alta calidad institucional fija un nuevo elemento en la cultura organizacional asociado con la calidad (control-evaluación-regulación-rendición de cuentas) y el diseño organizacional tanto a nivel central como de las unidades académico-administrativas (facultades, institutos).

*Efectos sobre lo financiero:* es la gestión de los recursos, el aumento de estos por fuentes propias y el uso para los temas del proceso de acreditación de alta calidad, incluyendo el personal, uno de los impactos más destacados. Es decir, con el proceso de acreditación institucional llega el impulso a la generación creciente de recursos directos por la universidad, al-

gunos de los cuales son usados en el personal, equipos y métodos del proceso mismo.

Por último, algunos de los resultados del desempeño operativo de la calidad en la Universidad del Valle pueden ser consultados en la Tabla 24.

**Tabla 24. Indicadores de validación de la hipótesis de investigación:  
Caso Universidad del Valle**

Indicador	2000	2005	2014
Desempeño institucional: Porcentaje de cumplimiento estándares de acreditación de alta calidad institucional, CNA	No aplica	85,18 %	88,0 %
Desempeño institucional: Años de acreditación de alta calidad institucional, MEN	No aplica	8 años	10 años
Reconocimiento en <i>rankings</i> internacionales (SCImago)	No aplica	No aplica	Puesto 5 en Colombia, 66 en Latinoamérica, 645 en el mundo.
Reconocimiento en <i>rankings</i> internacionales (Sapiens Research Group <sup>22</sup> )	No aplica	No aplica	Puesto 6 en el 2014-I y 4 en el 2014-II.
Volumen de estudiantes inscritos (todas las sedes)	13.561	22.746	18.174
Volumen de estudiantes admitidos (todas las sedes)	5.695	9.540	6.502
Volumen de estudiantes matriculados (todas las sedes)	20.430	28.321	27.943
Volumen de estudiantes en deserción académica (bajo rendimiento académico)	3.123	6.622	3.913
Volumen de profesores tipo nombrados	637	686	772
Volumen de profesores con título de PhD	171	197	337
Volumen de publicaciones en revistas indexadas	No aplica	138	674
Desempeño de grupos de investigación (Colciencias)	No aplica	No aplica	125 (9, categorías A y A1)
Volumen de programas acreditados de alta calidad (a la fecha referida por CNA)	1	23	29
Volumen de cambios a nivel central en la estructura por acreditación de alta calidad	No aplica	2	2
Volumen de personas a nivel central en funciones de acreditación de alta calidad	No aplica	5	5
Volumen de normas internas a nivel central por acreditación de alta calidad	No aplica	2	2

<sup>22</sup> Respuesta de Mónica Cuellar Castro, Sapiens Research Group, vía correo electrónico: fechado el 6 septiembre de 2018.

Indicador	2000	2005	2014
Volumen de estudiantes con deuda (todas las sedes y niveles de formación; 2.º semestre del año)	80	492	214
Recursos de aporte de la nación por Ley 30/1992 (millones)	\$87.240	\$117.566	\$190.825
Recursos de aporte del departamento del Valle del Cauca por Ley 30/1992 (millones)	\$3.133	\$4.422	\$2.831
Recursos generados por matrículas y asociados (millones)	\$17.514	\$25.929	\$34.578
Recursos por venta de servicios (millones)	\$6.655	\$18.981	\$34.675
Valor total de la ejecución financiera de la Universidad del Valle (millones)	\$164.859	\$251.380	\$453.128

Fuente: elaborado con base en registros de fuentes primarias (CNA, MEN, Universidad del Valle).

En resumen, los indicadores cuantitativos asociados con el desempeño académico-administrativo en el marco del proceso de acreditación de alta calidad institucional de la Universidad del Valle demuestran cambios en las perspectiva académica (incremento y sostenimiento de la cobertura estudiantil, y reconocimiento de la investigación), administrativa (cambios en la estructura organizacional del nivel central, al menos) y financiera (aumento de la capacidad de generación de recursos propios) que responden afirmativamente la hipótesis de investigación.

### Caso Pontificia Universidad Javeriana, Cali

La alta calidad institucional corresponde al resultado de un proceso de evaluación de actividades misionales, administrativas y financieras de la universidad, el cual por lo general lo realizan entes especializados externos (CNA para Colombia).

Este apartado, sobre el sector privado de la educación superior en Colombia, se orienta hacia la descripción y el análisis del proceso de acreditación institucional de alta calidad. En detalle, se presenta la plataforma a través de la cual se constituye el proceso, el método empleado por los actores (internos y externos) y los efectos que se presentan en la dinámica institucional.

Específicamente, el acápite se constituye de cuatro secciones. La primera permite la comprensión de la unidad de estudio: Pontificia Universidad Javeriana (PUJ), a partir de características asociadas con el origen, la función social y las actividades básicas. La segunda presenta el proceso de acreditación de alta calidad desde la plataforma de base (Planeación Institucional) y la implementación de los lineamientos dados por el ente especializado (CNA). La tercera indica el desempeño alcanzado por la PUJ desde las perspectivas interna (autoevaluación) y externa (evaluación de pares-CNA y MEN), en donde sobresale la participación de actores tales como profesores, directivos, estudiantes, trabajadores y especialistas. La cuarta sección presenta los efectos del proceso de acreditación de alta calidad sobre la dinámica institucional (académica, administrativa y financiera). Finalmente, se presentan un conjunto de conclusiones asociadas con a relación entre alta calidad y desempeño institucional.

Lo anterior es construido a partir de un conjunto de técnicas e instrumentos metodológicos, destacándose las entrevistas (tipo semiestructuradas) y el análisis de documentos (internos y externos).

Entonces, el caso de la Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali, permite analizar la influencia del proceso de alta calidad en la dinámica institucional con sus efectos.

## Presentación de la Pontificia Universidad Javeriana

De acuerdo con García (1985), Lucio y Serrano (1992) y la propia institución, la Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali, inicia sus actividades en el año de 1970, como resultado de una extensión de las funciones sustantivas de la sede principal, ubicada en Bogotá y que data de principios de siglo XVI, y luego de la interrupción de estas, regresa en 1930 (Pontificia Universidad Javeriana, 2010b).

Las funciones básicas de la Pontificia Universidad Javeriana, Cali, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (Acuerdo 0066 del 22 de abril de 1992), son tres: a) Docencia: corresponde al proceso académico de interacción entre profesores y estudiantes alrededor de la formulación de problemas e interrogantes concretos, que se enmarcan en los currículos flexibles de los programas, propiciando la investigación en un clima de libertad de pensamiento y una pedagogía de la autonomía. b) Investigación, está asociada con la búsqueda del saber que amplía las fronteras del conocimiento y su aplicación, a través de procesos diferenciados y autónomos. c) Servicio: combinación de docencia e investigación, además de la oferta de oportunidades de formación continuada en los ámbitos científico, tecnológico y cultural para la actualización, profundización o complementación de los conocimientos.

Por su parte, la formación de orden integral basada en la doctrina de Jesucristo corresponde a una modalidad de educación que procura el desarrollo armónico de todas las dimensiones del individuo. La interdisciplinariedad es el medio a través del cual la PUJ aspira a que la investigación y docencia conduzcan a la integración o creación de estructuras, infraestructuras y mecanismos comunes a las diferentes disciplinas y profesiones.

Asimismo, con base en la información del Plan de desarrollo 2012-2021, el Informe de gestión 2016, el Boletín estadístico 2017 y la información publicada en su página web, la PUJ lleva a cabo sus actividades misionales: docencia, investigación y servicio, a través de cuatro facultades, en donde se ofrece 21 programas profesionales (pregrados), 42 programas

de posgrado (21 especializaciones: 18 generales y 3 médico-quirúrgicas, 17 maestrías y 3 doctorados) 11 de ellos con reconocimiento de alta calidad en Colombia por el CNA, y cuatro con aval internacional (ABET), tiene 1.116 profesores y más de 8.200 estudiantes matriculados (PUJ, s. f.-a, s. f.-b);

En detalle, el nivel de mayor concentración estudiantil es pregrado con 7.010 a 2017, superior a 6.895 de 2016 y 6.473 de 2015. El programa académico con mayor cantidad de estudiantes es Administración de Empresas (947). La deserción estudiantil presenta una tendencia decreciente: 5,9 % en 2015, 5,4 % en 2016 y 4,8 % en 2017. El número de estudiantes financiados con recursos públicos del programa nacional *Ser Pilo Paga* (SPP) está aumentando: 678 en 2015, 968 en 2016 y 1.138 en 2017. En las mediciones de calidad de la educación del ICFES (Pruebas Saber Pro), los estudiantes de los quintiles superior e inferior muestran una tendencia positiva en todas las áreas (Competencia Ciudadanas, Comunicación Escrita, Inglés, Lectura Crítica y Razonamiento Cuantitativo) desde el 2015.

Por su parte, los profesores, en mayoría de contrato tipo hora cátedra (66,7 %), están en aumento desde el 2015, 972 en 2015, 1.077 en 2016 y 1.116 en 2017. Con relación a la formación académica, la mayoría alcanza el nivel de maestría, seguido por doctorado; los niveles de especialización y pregrado en la comunidad docente tienen un comportamiento hacia la reducción desde el 2015.

Ahora, los egresados son en su mayoría mujeres pasaron de 832 en 2015 y 857 en 2016 a 980 en 2017; la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, seguida de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas tienen la mayor participación. Las tasas de desempleo por nivel señalan: 6,2 % pregrado y 3,3 % en posgrado (resultado de la encuesta a egresados 2015-2016).

En investigación, la PUJ ha aumentado los semilleros de investigación: 10 en 2015, 22 en 2016 y 45 en 2017; los estudiantes vinculados a los semilleros: 158, 361 y 439, respectivamente. Los jóvenes investigadores han sido 5 en 2015, 8 en 2016 y 5 en 2017. Respecto a

publicaciones en medios de alto impacto (SCOPUS e ISIS) se tiene: 74 en 2015, 101 en 2016 y 106 en 2017, asimismo el total de artículos se aumentó: 56, 71 y 81, respectivamente. En materia de grupos de investigación, Colciencias ha reconocido 22: 8A1, 6A, 4B y 4C, se incrementó el reconocimiento de categorización de los investigadores: junior y senior, en 2015, 2016 y 2017, y cuenta con una patente científica (sistema de módulos para mobiliario).

Adicionalmente, la PUJ tiene diferentes expresiones culturales (grupo artísticos, talleres y La pastoral), medios de comunicación (emisora), una biblioteca, un centro deportivo, cafetería y servicio médico de atención básica para la comunidad universitaria.

La estructura organizacional está compuesta por la Rectoría y el Consejo Directivo (máximo órgano de dirección), tres Vicerrectorías (Académica, Administrativa, y del Medio Universitario), cuatro Decanaturas (Ciencias Económicas y Administrativas, Humanidades y Ciencias Sociales, Ingeniería y Ciencias de la Salud), e igual número de consejos de facultad, directores de unidad académica y comités. Además, ha establecido la Oficina de Apoyo a la Planeación de la Rectoría para dar soporte a los procesos de evaluación y planeación institucional.

De otra parte, la presentación de la universidad (PUJ, 2015) está soportada en tres aspectos misión, visión y estatutos. El primero, misión, corresponde a una declaración común para las sedes central (Bogotá) y seccional (Cali), realizada en el año 2013, que expresa los propósitos fundamentales para dinamizar las funciones sustantivas de docencia, investigación y servicio. Específicamente, la misión considera a la universidad como institución católica de educación superior, en donde las funciones básicas son realizadas con excelencia, perspectiva global e interdisciplinar para hacer una formación integral de la persona; además, se propone la creación y el desarrollo del conocimiento y la cultura para el logro de una sociedad justa, sostenible, incluyente, democrática, solidaria y respetuosa de la dignidad humana.

El segundo, visión, corresponde a la vocación regional que permite su reconocimiento en los entornos inter-

no y externo, por medio de factores diferenciadores. Específicamente, la visión regional de la institución a 2021 busca el reconocimiento por la excelencia humana y académica, el dinamismo internacional y la articulación con la red mundial de universidades jesuitas, la cultura de la innovación y emprendimiento y la responsabilidad social.

Por último, los estatutos, que son los mecanismos a través de los cuales se establece el orden jurídico para regular el comportamiento al interior de la institución, así mismo, expresan la naturaleza, los principios y los rasgos básicos de ella.

En suma, la PUJ es una universidad de carácter privado sin ánimo de lucro, jesuita y de alcance regional que nace en la década de 1970. Organizada a través de cuatro facultades, tres Vicerrectorías y una Rectoría, con una estructura académico-administrativa mediante la cual se llevan a cabo las funciones misionales de docencia, investigación y servicio en el departamento del Valle del Cauca, principalmente.

### El proceso de acreditación de alta calidad institucional

El interés de este apartado es exponer el devenir del proceso de acreditación de alta calidad institucional desde el marco de la dirección<sup>23</sup> universitaria. Específicamente, la planeación institucional como plataforma para el surgimiento y desarrollo del proceso a cargo de actores internos y externos.

#### *La planeación institucional*

De acuerdo con diversos documentos institucionales, la calidad es un elemento del desarrollo de las actividades universitarias.

El inicio del proceso de acreditación de alta calidad institucional se remonta, de acuerdo con la PUJ (2010b), a los años de 1970, momento en que, según Carlos Cuartas Chacón (2010a, 2010b), la universidad asume un nuevo modelo organizacional que rompe con el esquema de institución doméstica de la

<sup>23</sup> La dirección de la Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali, se compone de Consejo Directivo, Rectoría y Vicerrectorías, principalmente.

Compañía de Jesús. Posteriormente, en la década de 1980, se introduce la función de la planeación universitaria y el ejercicio de la autoevaluación. En el nuevo siglo (XXI) la tarea consiste en consolidar la primera, planeación, como herramienta permanente de la gestión universitaria. Asimismo, sobresale como hito de dicha década (2000-2010) la acreditación institucional de la sede Bogotá, en donde convergieron los esfuerzos desarrollados en materia de planeación y autoevaluación.

Con base en el Plan estratégico 2006-2011, el proceso de acreditación de alta calidad institucional de la PUJ está en la búsqueda del reconocimiento como institución de alta calidad por el MEN, el cual es obtenido en 2012 por un tiempo de ocho años, a través de la Resolución 2333 de 2012.

Ahora en el Plan de desarrollo *Javeriana Cali 2012-2021: Desafiamos los límites* (2015), el proceso de acreditación institucional guarda relación con un conjunto de planes, proyectos, metas e indicadores de orden estratégico. Particularmente en torno a los seis propósitos del Plan de desarrollo: a) Excelencia humana y académica, b) Investigación, c) Sostenibilidad, d) Dinámica internacional, e) Innovación y emprendimiento, y f) Responsabilidad social.

Particularmente, respecto al primero: acreditación de programas y renovaciones, acreditación internacional de facultades (Ciencias Económicas y Administrativas e Ingenierías) ante organismos reconocidos (AACSB<sup>24</sup> y ABET<sup>25</sup>), desempeño de estudiantes en pruebas Saber Pro, calidad de los egresados (salario de enganche según el Observatorio Laboral de la Educación Superior del MEN), excelencia profesoral (dimensión pedagógica de la evaluación de desempeño). También, hay otros parámetros que se relaciona con los demás propósitos. Respecto al segundo, investigación, categorización de grupos e investigadores según Colciencias, profesores (formación doctoral, producción intelectual) y recursos económicos por fuentes externas. En el tercero, sostenibilidad (gestión universitaria, ambiental y social),

la gestión por procesos (administrativos y académicos), el desempeño financiero (ingresos y gastos), el clima organizacional para el cambio cultural, grado de satisfacción de los servicios (excluido los programas académicos). Para el cuarto, dinámica internacional, el bilingüismo (inglés, principalmente), currículos e investigación de orden internacional (región Asia-Pacífico y comunidad jesuita en América Latina y Estados Unidos). En el quinto, innovación y emprendimiento, las competencias en dichas áreas dentro del currículos de los programas académicos.

En suma, los antecedentes del proceso de acreditación de alta calidad institucional de la PUJ están asociado con el devenir de la planeación universitaria y la autoevaluación de los años de 1980, los planes estratégicos del siglo XXI (periodos 2006-2011 y 2012-2021) y los lineamientos del CNA, así como la experiencia de la sede Bogotá por el logro de dicho proceso en 2003. En el año 2018, a través del direccionamiento estratégico se definen, despliegan y controlan lineamientos, así como también recursos asociados con el proceso de acreditación institucional, resultando así en un medio de la gestión universitaria.

### Caracterización de la acreditación de alta calidad institucional

El proceso de acreditación institucional, establecido en la Ley 30 de 1992 y definido por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), se caracteriza por la realización ordenada de los siguientes pasos (PUJ, s. f.-c):

- **Presentación de carta de intención:** documento mediante el cual el representante legal de la institución expresa el inicio del proceso de acreditación institucional.
- **Evaluación de condiciones iniciales:** visita de consejeros del CNA para examinar el cumplimiento de condiciones para la continuidad del proceso de acreditación.
- **Autoevaluación institucional:** examen integral de los factores<sup>26</sup> de alta calidad institucional por la comunidad universitaria.

<sup>24</sup> AACSB: Association to Advance Collegiate Schools of Business.

<sup>25</sup> ABET: Accreditation Board for Engineering and Technology.

<sup>26</sup> Factores de evaluación para la acreditación institucional: a) Misión y proyecto institucional; b) Estudiantes; c) Profesores; d)



- **Evaluación externa (pares):** visita de pares académicos del CNA para revisar el informe de autoevaluación institucional en la sede.
- **Elaboración del informe de pares:** emisión del documento sobre la visita externa, siguiendo los parámetros del CNA.
- **Revisión del informe de pares por CNA:** revisión del informe de pares académicos para asegurar el rigor y la correcta elaboración.
- **Revisión del informe de pares por la universidad:** evaluación del informe de pares académicos, emisión de aclaraciones y conceptos sobre el mismo.
- **Evaluación final del CNA:** revisión de los informes de autoevaluación institucional, evaluación de pares académicos y comentarios de la institución para la generación de un concepto común y de consenso.
- **Elaboración y publicación de acto administrativo sobre acreditación institucional:** emisión de acto administrativo (resolución) público sobre la calidad institucional, con base en el concepto del CNA, por el Ministerio de Educación Nacional.

El modelo de autoevaluación de la PUJ se basa en cuatro componentes: intencionalidad, comunidad, actividad y recursos, mediante los cuales se agrupan las diferentes características a evaluar con base en percepciones de la comunidad educativa e indicadores cuantitativos, y generar reportes finales de autoevaluación que se caracterizan por el uso de gráficos de barras con escalas y colores de nivel de desempeño.

Las actividades de autoevaluación y/o evaluación externa consideran las temáticas: a) Imagen de los programas y sede por estudiantes (colegio y universidades), padres de familia y empleadores, b) Clima organizacional de la sede, c) Redes nacionales e in-

.....  
 Procesos académicos; e) Visibilidad nacional e internacional; f) Investigación y creación artística; g) Pertinencia e impacto social; h) Procesos de autoevaluación y autorregulación; i) Bienestar institucional; j) Organización, gestión y administración; k) Recursos de apoyo académico e infraestructura; l) Recursos financieros.

ternacionales de cooperación, d) Responsabilidad social universitaria, e) Egresados (inserción al mercado laboral y formación académica), f) Caracterización del estudiante javeriano, y g) Modelo económico de la universidad.

En mayor detalle, la caracterización del proceso de acreditación de alta calidad institucional considera el personal de dirección y operación, y la operacionalización de este.

1. **Perfil del equipo directivo-operativo:** de acuerdo con las entrevistas desarrolladas en la investigación, la formación académica de los dirigentes del proceso de acreditación institucional es diversa y amplia. En el espectro de los campos del conocimiento asisten las áreas de las ciencias sociales (economía), humanidades (filosofía, teología) y de la salud (medicina). La amplitud no solo hace referencia a la formación posgraduada (20 % con título de PhD, 100 % con algún título de posgrado), sino también al lugar de esta (80 % con experiencia académica en el exterior). Por último, el 60 % de los participantes tienen al menos 10 años de relación con la universidad, y tienen experiencia en el ejercicio docente.
2. **Operacionalización del proceso:** de acuerdo con las entrevistas desarrolladas en la investigación y documentos consultados (informes de autoevaluación institucional), la operacionalización de la acreditación de alta calidad inicia en el año 2010, momento cuando la Dirección asigna a la Oficina de Apoyo a la Planeación Institucional, adscrita a la Rectoría, lo relacionado con autoevaluación y calidad académica; proceso que se caracteriza por el trabajo mancomunado con la sede Bogotá, el diagnóstico de la situación, la conformación de grupos de trabajo con directivos, profesores y monitores (estudiantes de pregrado), la preparación de respuestas a las condiciones dadas en los factores del modelo del CNA, la preparación para la visita externa de pares y su realización. El resultado, la entrega del reconocimiento de acreditación de alta calidad

institucional por ocho años por parte del MEN en 2013.

En suma, la caracterización del proceso de acreditación de alta calidad institucional tiene en cuenta los pasos dados del CNA para el mismo, la conformación de equipos directivo y operativo, los momentos del reconocimiento (año 2013), la inclusión de modelos asociados con la calidad y la gestión administrativa (ISO 9001), la participación de estamentos (profesores, estudiantes, directivos y trabajadores) y dependencias especializadas (Oficina de Apoyo a la Planeación Institucional), y las directrices definidas por el órgano máximo de dirección (Consejo Directivo y Rectoría).

Por último, mediante un conjunto de entrevistas semiestructuradas realizadas entre julio y agosto de 2018, a directivos de la PUJ (rector y vicerrectores: académico, administrativo y del medio) y técnicos (coordinador de la acreditación institucional) involucrados en la acreditación institucional se logra profundizar en el proceso y los efectos que tiene el mismo sobre la autonomía universitaria.

En materia del devenir del proceso de acreditación, desde su iniciación hasta su posterior reconocimiento, se agrupan los comentarios de los directivos y técnicos en la Tabla 25.

**Tabla 25. Percepciones sobre el proceso de acreditación institucional**

Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la PUJ	Percepciones sobre el desarrollo del proceso de acreditación institucional
Técnico	<p>Los antecedentes del proceso de acreditación institucional consideran: a) La experiencia de la sede de Bogotá (acreditada institucionalmente en 2003), b) La experiencia en la acreditación de programas académicos (Ingeniería Industrial de Cali), c) La experiencia de no obtención de acreditación de programas (Psicología y Contaduría Pública), d) La participación en el grupo de universidades “grandes” del país (G10) que operacionaliza la directriz de la acreditación institucional dada en la Ley 30 de 1992 y e) El cambio institucional entre 1998 y 2012 de la sede de Cali, periodo en donde se establecen la Rectoría, las Vicerrectorías y la Oficina de Planeación para la sede de Cali con autonomía propia.</p> <p>El desarrollo del proceso se caracteriza por los siguientes periodos y hechos en los mismos:</p>
Técnico	<p>2006: iniciación del proceso de acreditación institucional. Se asocian los procesos de planeación y acreditación institucionales.</p> <p>2006-2010: formulación del proyecto de acreditación institucional en el plan estratégico 2006-2010.</p> <p>2009: asignación del gerente al proceso de acreditación institucional.</p> <p>2009-2010: iniciación del proceso de acreditación en conjunto con la sede de Bogotá. Se adopta la metodología de Bogotá, cuyo objetivo era la reacreditación, mientras que Cali es la acreditación por primera vez; se conforman dos equipos: Equipo técnico-operativo: dos personas para Cali, y Equipo directivo: integrado por los consejos directivo (1) y de facultades (3-4). El primero con la tarea de dirigir, producir la información y documentos para la acreditación institucional; el segundo a cargo del análisis de la información, la valoración (cuantitativa y cualitativa) de la calidad y el aval del proceso, y en donde el estamento de profesores tiene mayor representación y decisión.</p> <p>2012: ejecución de la visita de pares externos. La PUJ prepara un conjunto de presentaciones sobre la institución, las cuales son confrontadas por los pares a través de sus prácticas de evaluación; posteriormente elaboran el informe del proceso y es enviado a la PUJ quien lo acepta por sus coincidencias (80 % con la autoevaluación institucional).</p> <p>2012-2013: obtención de la acreditación institucional de alta calidad por 8 años.</p>

**Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la PUJ**

**Percepciones sobre el desarrollo del proceso de acreditación institucional**

Técnico	<p>2013-2015: suspensión de la dinámica del proceso de acreditación e inicio del proceso de planeación institucional con la inclusión de resultados del plan de mejoramiento institucional propio y de externos (pares del CNA y MEN).</p> <p>2015: reiniciación del proceso para la reacreditación de las sedes Cali y Bogotá, con la salvedad de que Cali cuenta con mayor autonomía y los lineamientos del proceso de acreditación son ajustados por el CNA para las instituciones que tienen varias sedes.</p> <p>2018: preparación de documentos y desarrollo de consultas para la reacreditación de la sede Cali.</p>
Directivo	<p>Los antecedentes del proceso de acreditación institucional en la PUJ Cali están ligados a tres dimensiones. <b>1. Interna:</b> el interés-obsesión de introducir un cambio en la cultura organizacional para lograr dinamismo, romper con el confort y la endogamia, la lentitud de los procesos<sup>o</sup> en otras palabras, introducir mayor agilidad en la toma de decisiones y acciones de la institución, acortar los debates, las explicaciones.</p>
Directivo	<p><b>2. Externa:</b> la necesidad de estar en la elite académica, generar la diferenciación para sustentar el hecho de ser una institución de precio alto, de responder mejor al mercado, pues la universidad mostraba que se iba para atrás: menor ingreso de estudiantes, admisión de estudiantes sin las mejores condiciones académicas (Desempeño en pruebas de bachillerato-Saber 11), puntajes en pruebas finales de estudios universitarios (Saber Pro) no altos, sino promedios. <b>3. Misional:</b> la Compañía de Jesús tiene como principio el Magis que es sinónimo de calidad, de excelencia. Adicionalmente, la institución como un todo, tenía experiencias en la acreditación de programas académicos (sedes Bogotá y Cali) e institucional (sede Bogotá en 2003).</p> <p>La posacreditación institucional. A partir de la acreditación institucional obtenida en 2013 por ocho años, la universidad avanza en la construcción de una cultura de la medición: el indicador, que aporta a demostrar lo que se expone o declara, así como también a nutrir los análisis con base en hechos y datos. Los informes externos en donde se señalan las fortalezas y debilidades (Resolución del MEN) y los planes de mejoramiento (Pares del CNA) se reconocen como elementos lógicos y necesarios para el desarrollo de la institución, los cuales son integrados a la planeación estratégica de la universidad.</p>
Directivo	<p>El proceso de acreditación institucional coincide con el proceso de renovación de la planeación estratégica institucional, donde resulta que el proceso de acreditación nutre la planeación a través de los ejercicios de autoevaluación.</p> <p>El proceso de planeación institucional se hace con un horizonte a diez años (2012-2021), y una evaluación intermedia a los cinco años. La importancia de la acreditación institucional se centra en el compromiso con la excelencia<sup>o</sup> con la calidad; se acatan los criterios del CNA; sin embargo, se reconoce que "todo sistema de evaluación-medición es incompleto", por ejemplo, querer medir los resultados de algo tan complejo: desarrollo de los perfiles de egresados. Al mismo tiempo, "el país necesita mejores universidades<sup>o</sup> segregar las universidades por su calidad<sup>o</sup> controlar la proliferación de IES sin condiciones".</p> <p>"La fuerza de la acreditación está en la dinámica del plan de mejoramiento<sup>o</sup> sentir que se ha estado haciendo el mejoramiento".</p> <p>La planeación es la base para la acreditación institucional<sup>o</sup> para la calidad.</p> <p>El sistema de educación superior estaba en deuda con el aprendizaje<sup>o</sup> la universidad se creía un oráculo de conocimiento<sup>o</sup> "la universidad debe dar cuenta del impacto".</p>

Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la PUJ	Percepciones sobre el desarrollo del proceso de acreditación institucional
Directivo	<p>Se tiene una acreditación, ahora, multicampus: sedes Bogotá y Cali, el manejo es simultaneo y coordinado para la acreditación institucional. Es la oficina de planeación la encargada de dirigir el proceso de acreditación institucional para cada sede.</p> <p>Se avanza en la construcción de un sistema de aseguramiento de la calidad... es el medio para ser una universidad acreditada.</p> <p>En el marco de la acreditación institucional, la calidad se pone en tensión dinámica con la sostenibilidad, en otras palabras, calidad académica y financiación son dos fuerzas que están en tensión, necesaria. Los indicadores de calidad-académico rivalizan con los indicadores económico-financieros; la sostenibilidad es: recursos de inversión para lo académico, recursos para gastos de funcionamiento (nómina): "si no mantenemos la sostenibilidad económica-financiera de la universidad de nada nos sirve los excelentes indicadores de calidad académica", "una de las condiciones de la calidad académica es que haya universidad".</p> <p>La PUJ Cali depende del 85 % de las matrículas de los estudiantes para las funciones misionales de docencia, investigación y servicio a la comunidad, por lo que desde la docencia (matrícula) se financian las otras labores misionales; asunto que es difícil (debilidad).</p> <p>En suma, el proceso de la acreditación institucional de la PUJ Cali es complementada por el modelo de la gestión por procesos y su dinámica de reuniones de mejora continua (eficiencia) para lograr balance entre la sostenibilidad (indicadores económico-financieros) y lo misional (indicadores de calidad). Además, la acreditación institucional es un proceso que requiere de recursos, optimizados y nuevos, para su desenvolvimiento, "la calidad cuesta".</p>
Directivo	<p>La acreditación institucional implica un proceso de evaluación que permite determinar el lugar dónde se encuentra la institución y explicar su comportamiento, para lo cual se llevan a cabo varios pasos en la Javeriana:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de documentos que dan cuenta de la evaluación institucional.</li> <li>2. Participación de actores internos y externos de la comunidad universitaria.</li> <li>3. Revisión de las recomendaciones del CNA y propias de la institución en donde por ejemplo se identifica la necesidad de "visibilizar los datos del medio universitario", "tener hechos y datos permite tomar decisiones", "dar razón de cómo se comporta la institución".</li> </ol>
Directivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. La gestión de procesos: implementación de modelos normalizados de gestión (ISO 9001) en áreas administrativas, primero, y ahora en las demás para asegurar la calidad como optimizador de procesos, mediante indicadores de control, por ejemplo.</li> <li>5. Atender el cambio de las reglas de la acreditación dadas por el CESU, CNA.</li> </ol> <p>En el marco de la planeación institucional 2012-2021, la acreditación institucional se suma como medio de evaluación y aporta en la alineación de los planes generales y de las dependencias, y en la gestión planificada para lograr las metas. Es decir, la acreditación institucional ayuda a la planeación institucional para definir el qué y el cómo se desarrolla la institución.</p>

Fuente: entrevistas semiestructuradas a directivos y técnicos del proceso de acreditación institucional (2018).

### Desempeño de la acreditación de alta calidad institucional

Con base en el informe de autoevaluación (año 2010), la evaluación externa (año 2011) y la Resolución del MEN (año 2012), la alta calidad institucional de la Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali, presenta el siguiente desempeño.

#### 1. Autoevaluación institucional, año 2010:

De acuerdo con el documento *Síntesis de la autoevaluación institucional de la Pontificia Universidad Javeriana, 2010* (PUJ, 2011), este proceso se desarrolla de forma conjunta para las sedes central y seccional, ciudades de Bogotá y Cali, respectivamente; se destaca que la primera había logrado la acreditación institucional en el año 2003, por lo que continúa con la reacreditación, mientras que la seccional Cali inicia el primer proceso.

Es el consejo directivo de cada sede quien toma la decisión de presentar la autoevaluación institucional de forma conjunta ante el CNA. La metodología de dicho ejercicio se caracteriza por:

1. Seguir los lineamientos del CNA: evaluación de las 33 características que conforman los diez factores: a) Misión y proyecto institucional, b) Estudiantes y profesores, c) Procesos académicos, d) Investigación, e) Pertinencia e impacto social, f) Autoevaluación y autorregulación, g) Bienestar institucional, h) Organización, gestión y administración, i) Recursos de apoyo académico y planta física, j) Recursos financieros.
2. Ponderación de factores: asignación de pesos relativos a los factores de acuerdo con el ideal de calidad propio de la institución, tarea que es realizada por el consejo directivo de cada sede.

3. Recolección de información: generación de datos para calificar las características, los factores y determinar el estado de la calidad institucional. En este paso participan los estudiantes, profesores, directivos, personal administrativo, egresados, organizaciones del sector externo (empleadores, organismos gubernamentales y no gubernamentales), información interna (estadísticas, documentos: normas, estatutos, proyecto educativo, reglamentos, y demás), información externa de referencia-comparación con otras instituciones similares-pares.
4. Calificación de la calidad: determinación del nivel de calidad a través de la medición, ponderada, de los factores y sus características por parte del consejo directivo. El estado de la calidad incluye la valoración cuantitativa sobre una escala de uno a cinco, siendo cinco lo mejor, la definición de fortalezas y debilidades para los factores, aspectos positivos y negativos para las características, y la generación de sugerencias de mejora. La calificación global de la seccional de Cali fue de 4,3, resultado superior en dos décimas al límite inferior de alta calidad definido por la institución.

En resumen, la Tabla 26 muestra la calificación de la autoevaluación institucional para la seccional de Cali, realizada en 2010 por la PUJ.

Asimismo, la PUJ, mediante el documento de síntesis de la autoevaluación presenta las fortalezas y debilidades institucionales, haciendo una adaptación en la denominación de los factores. En la Tabla 27 se hace un resumen de ellos.

**Tabla 26. Calificación ponderada de la autoevaluación institucional 2010**

Factor	Características	Ponderación	Calificación
1. Misión y proyecto institucional	1-3	10 %	4,4
2. Estudiantes y profesores	4-11	14 %	4,3
3. Procesos académicos	12-13	13 %	4,3
4. Investigación	14-15	11 %	4,1
5. Pertinencia e impacto social	16-18	11 %	4,1
6. Autoevaluación y autorregulación	19-21	8 %	4,1
7. Bienestar universitario	22-24	9 %	4,4
8. Organización, gestión y administración	25-27	8 %	4,3
9. Recursos de apoyo académico y planta física	28-29	8 %	4,6
10. Recursos financieros	30-33	8 %	4,4
<b>Total/Promedio</b>	<b>33</b>	<b>100 %</b>	<b>4,3</b>

Fuente: datos tomados de Síntesis de Autoevaluación Institucional (PUJ, 2010a).

**Tabla 27. Resultados de la autoevaluación institucional 2010**

Categorías	Fortalezas	Debilidades
1. Dirección, organización e identidad javeriana	La relación de la formación integral con el proyecto institucional; la búsqueda por el desarrollo de las personas; disposición de documentos fundacionales y reglamentarios actuales y pertinentes; la formulación sistemática de procesos de planeación institucional; la evaluación sistemática de la actividad universitaria.	La falta de articulación entre la planeación institucional y las metas de las unidades académicas; el mejor uso de la información e indicadores; la comunicación, sus canales y procesos al interior de la universidad.
2. Profesores	La calidad del cuerpo profesoral: formación académica, calidad docente, preparación de clases y puntualidad en entrega de calificaciones; la cualificación académica del profesorado: aumento de doctores; el reglamento y gestión del reglamento profesoral.	La revisión y actualización del reglamento profesoral; el fortalecimiento de la gestión administrativa para la carrera docente.
3. Estudiantes	El reglamento estudiantil actualizado; el sistema de financiamiento para cursar el programa académico; los procesos académicos y administrativos relacionados con la matrícula y el servicio de secretarías de facultad.	La necesidad de aumentar las becas de estudio; el incrementar la vinculación de estudiantes con alto desempeño académico; el desarrollo de normatividad particular para los posgrados.
4. Docencia: programas académicos de pregrado y posgrado	La diversificación creciente de programas de pregrado y posgrado; la reforma curricular de pregrados; las características de los programas: evaluación, actualización, calidad de cursos y pedagogía; el uso de las tecnologías virtuales en la educación.	La enseñanza del inglés en pregrados; la mayor interdisciplinariedad; la producción de una política de posgrados.

Categorías	Fortalezas	Debilidades
5. Investigación	La política de investigación; el aumento de tiempo profesoral a la investigación.	El desarrollo joven de la investigación, entonces la necesidad de su fortalecimiento.
6. Pertinencia e impacto social	El servicio a la sociedad: la responsabilidad social; la orientación regional: consultoría y educación continua.	La consolidación de la relación de la universidad con la ciudad y la región requiere fortalecerse; la falta de articulación de actividades de impacto social.
7. Bienestar institucional	La estructura del medio: centro deportivo, cultural, bienestar y San Francisco Javier, presta un servicio de alta calidad; la consolidación de actividades con reconocimiento: Copa Loyola y Universidad Saludable.	El nivel de cobertura de los servicios de bienestar necesita ser aumentado a la jornada nocturna.
8. Gestión y recursos	La estructura organizacional moderna y actualizada; los recursos académicos y de planta física: biblioteca, la infraestructura tecnológica, la calidad arquitectónica, entre otros; el patrimonio financiero creciente; la creación y mantenimiento de fondos de estabilidad; el manejo financiero y del presupuesto: equilibrio entre ingresos y gastos.	La falta de espacios de descanso para la comunidad académica; los problemas de comunicación entre dependencias; la mejora requerida para un mayor desarrollo interdisciplinario de los departamentos académicos; la alta dependencia de ingresos por matrícula académica; la percepción sobre la calidad de los criterios del presupuesto.

Fuente: elaborado con base en Síntesis de Autoevaluación Institucional (PUJ, 2010a).

1. **Evaluación institucional externa, año 2011:** el CNA a través de pares externos<sup>27</sup> realiza el ejercicio de evaluación externa que determina un desempeño de 4,2 sobre una escala de 1 a 5 para la PUJ en 2011; dicho resultado, con base en las mismas escalas<sup>28</sup> de calificación, significa que la institución tiene un cumplimiento de alto grado en las condiciones que se fijan para la alta calidad. La Tabla 28 presenta los resultados por cada factor y a nivel global.

<sup>27</sup> El equipo de pares externos del CNA a cargo del proceso de evaluación externa para la acreditación institucional de alta calidad de la PUJ en 2012 es: Arturo Infante (coordinador), Eugenio Vogel Matamala (Par internacional), Emilio Aljure Nasser, Hernán Jaramillo, Claudia Velandía, Alba Luz Muñoz y Graciela Amaya de Ochoa (redactora).

<sup>28</sup> Los pares evaluadores, así como la propia institución (PUJ), establecen escalas de nivel para las calificaciones cuantitativas obtenidas. Se cumple plenamente (4,6 a 5,0), se cumple en alto grado (4,1 a 4,5), se cumple aceptablemente (3,6 a 4,0), se cumple insatisfactoriamente (3,1 a 3,5), no se cumple (por debajo de 3,0).

Asimismo, los pares externos a través del documento formato para presentación del informe de evaluación externa con fines de acreditación institucional (2011), señalan un conjunto de recomendaciones para el mejoramiento de la calidad universitaria, reunidas en la Tabla 29.

2. **Desempeño de la alta calidad institucional-MEN, año 2012:** el Ministerio de Educación Nacional, con base en los resultados de la evaluación de pares externos que nutren el informe del Consejo Nacional de Acreditación ante el gobierno para el reconocimiento público de la alta calidad, emite la Resolución 2333 de 2012 en la cual destaca varios aspectos, entre ellos:
- La vigencia del reconocimiento de alta calidad es ocho (8) años.
  - Teniendo en cuenta que el proceso de acreditación de la sede Cali se hace en simultánea con la reacreditación de la sede Bogotá el MEN reconoce un total de 30 aspectos positivos para la institución, los cuales se

asocian con estudiantes (acompañamiento y otorgamiento de becas), profesores (carrera docente), investigación (reconocimiento de grupos por Colciencias, producción de artículos e indexación de revistas), infraestructura (modernización), currículo (flexibilidad e interdisciplinariedad), bienestar (programas y cobertura) y gestión financiera (aumento de los ingresos operacionales), entre otros.

Asimismo, el MEN destaca aspectos por mejorar a través de recomendaciones que se enfocan hacia:

- Estudiantes: control a la deserción.
- Profesores: apoyo para la formación docente de doctorado, aumento de profesores de planta, organización y control del trabajo docente.
- Investigación: fortalecimiento de grupos de investigación y generación de incentivos para lograr mejores impactos nacionales e internacionales.
- Currículo de los programas: sistematización y evaluación del emprendimiento, la interdisciplinariedad, la flexibilidad y la internacionalización.
- La institución: difusión de las actividades, programas y logros institucionales.

**Tabla 28. Calificación ponderada de la evaluación externa de pares 2011**

Factor	Características	Ponderación	Calificación
1. Misión y proyecto institucional	1-3	10 %	4,4
2. Estudiantes y profesores	4-11	14 %	4,1
3. Procesos académicos	12-13	13 %	4,3
4. Investigación	14-15	11 %	4,0
5. Pertinencia e impacto social	16-18	11 %	4,3
6. Autoevaluación y autorregulación	19-21	8 %	4,1
7. Bienestar universitario	22-24	9 %	4,5
8. Organización, gestión y administración	25-27	8 %	4,3
9. Recursos de apoyo académico y planta física	28-29	8 %	4,5
10. Recursos financieros	30-33	8 %	4,3
<b>Total/Promedio</b>	33	100 %	4,2

Fuente: datos tomados de Formato para presentación del informe de evaluación externa con fines de acreditación institucional (2011).

**Tabla 29. Resultados de la evaluación externa de pares 2011**

Factor	Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional
1. Misión y proyecto institucional	Tres recomendaciones con orientación hacia la reformulación de cambios en la declaración de su función social (misión), la difusión y enfoque temporal en el servicio (extensión) y el desarrollo del proceso de planeación estratégica con expertos externos y la dirección total de la institución.
2. Estudiantes y profesores	Siete recomendaciones, las cuales abordan temáticas como la deserción estudiantil (impactos), la producción intelectual (estímulos y reconocimientos), la docencia (formación doctoral, cantidad adecuada para la calidad, usos de la evaluación docente, escalas salariales) y el financiamiento (becas y créditos, posgrados principalmente).



Factor	Recomendaciones para el mejoramiento de la calidad institucional
3. Procesos académicos	Seis recomendaciones con enfoque hacia lo curricular (de lo multidisciplinar a lo transdisciplinar), la sistematización de prácticas exitosas (formación por competencias en medicina, por ejemplo), el manejo de la segunda lengua, la medición del emprendimiento, la internacionalización de los currículos y programas, la autoevaluación de posgrados, la transformación de especializaciones en maestrías de investigación, preferiblemente.
4. Investigación	Cinco recomendaciones en donde se tratan los grupos de investigación (fortalecimiento), la internacionalización (asociaciones e intercambios), la producción científica con nivel internacional, los programas académicos de maestría y doctorado.
5. Pertinencia e impacto social	Seis recomendaciones orientadas hacia la generación de estímulos para el involucramiento de egresados y la participación de docentes en consultorías, el estudio de impactos (egresados y consultorías), mayor incidencia en la participación estatal y social de la ciudad de Cali.
6. Autoevaluación y autorregulación	Cinco recomendaciones orientadas hacia la autoevaluación (más amplia y sistematizada), la certificación de la calidad de los procesos administrativos y unidades de apoyo, la resistencia de directivos y personal administrativo (reducción), los informes institucionales de la acreditación (mayor evidencia o soporte de los juicios propios).
7. Bienestar institucional	Una recomendación dedicada a la articulación del bienestar en todos los estamentos, especialmente en la responsabilidad de la dirección para su desarrollo.
8. Organización, gestión y administración	Una recomendación orientada hacia el sistema de evaluación del desempeño para motivar un liderazgo inspirador y, de otra parte, la comunicación institucional para la participación de vinculación de la comunidad en los proyectos.
9. Recursos de apoyo académico y planta física	Una recomendación que coincide, totalmente, con la anterior.
10. Recursos financieros	Tres recomendaciones enfocadas hacia el financiamiento (reducción de dependencia por matrículas), el análisis de la relación ingresos y gastos (equilibrio), el manejo de los recursos (mayor efectividad de la operación).

Fuente: elaborado con base en Formato para presentación del informe de evaluación externa con fines de acreditación institucional (2011).

### Efectos de la acreditación de alta calidad

De acuerdo con los informes, internos y externos, del proceso de acreditación de alta calidad institucional y las entrevistas desarrolladas a directivos y personas a cargo de la operación del proceso, se destacan un grupo de efectos sobre el desempeño universitario, los cuales son descritos a continuación.

- **Acreditación de alta calidad y desempeño académico:** en primera medida se reconoce la influencia de la evaluación externa sobre la formación académica y la producción científica ante comunidades internacionales, preferiblemente. Es decir, se incorpora la lógica de la medición a la actividad académica. Asi-

mismo, la inclusión de un cambio en el ritmo de trabajo, mayor, de los docentes.

Adicionalmente, el proceso ha impactado las condiciones de docencia, investigación y servicio. Ejemplos de ello, docencia (contratación tipo nombramiento, no contratistas; más profesores con títulos de doctorado), oferta académica (acreditación internacional de los programas académicos y generación de maestrías y doctorados), investigación (apoyo a los grupos de investigación), instalaciones (ampliación de espacios académicos, logísticos, parqueaderos, laboratorios y equipos), relaciones con el medio (participación en convocatorias de investigación y asesoría para el desarrollo municipal y regional, principalmente). Además, ha limitado la decisión

académica propia respecto al tiempo promedio del estudiante en el programa a cursar, es decir, no exceder la especificación de duración de la carrera.

- **Acreditación de alta calidad y desempeño administrativo:** la PUJ ha establecido una oficina del nivel central, adscrita a la Rectoría, para el proceso de acreditación de alta calidad institucional y de programas académicos, desde donde se coordina la implementación de los modelos del CNA en el marco de la planeación institucional. La unidad está configurada por un profesional-investigador con apoyo de monitores (estudiantes) y metodologías e instrumentos (formatos, guías) para el proceso. Además, la PUJ se inscribe en el cambio cultural asociado con la "cultura de la medición" y de la gestión de los procesos; la autoevaluación, la visita de pares externos y el desarrollo de planes de mejoramiento son actividades cada día más comunes de la vida universitaria.
- **Acreditación de alta calidad y desempeño financiero:** el proceso de acreditación de alta calidad institucional se convierte en un medio para el acceso a recursos públicos. Específicamente, a través del programa *Ser Pilo Paga*, el cual es financiado por el Gobierno nacional, la PUJ obtuvo recursos por \$9000 y \$17000 millones en los años 2016 y 2018, respectivamente. Asimismo, la universidad muestra un comportamiento creciente de los ingresos financieros por matrículas, venta de servicios y oferta de servicios de educación continua (diplomados, asesorías, consultorías).

En general, el proceso de acreditación de alta calidad institucional ha condicionado el proceso autónomo de evaluación académica y la producción científica para ponerlos ante lentes de revisión externo; ha impulsado cambios de la estructura organizacional y promovido el desarrollo de instrumentos para responder a los lineamientos externos del proceso y por último, ha estimulado la generación de recursos propios y limitado la administración de los mismos, vía recomendaciones asociadas con los factores de evaluación externa.

De otra parte, las entrevistas desarrolladas y los informes asociados con el proceso de acreditación de alta calidad señalan desafíos en la autonomía universitaria. En materia académica: a) el aumento de la cobertura estudiantil, principalmente en nivel de pregrado, y b) la transformación curricular: flexibilidad y fundamentación a través de diferentes campos del saber de los programas académicos. En el ámbito administrativo: la apropiación de la evaluación reflexiva, continua y sistemática, dado que se sigue trabajando sobre la marcha o de última hora. En el campo financiero: la búsqueda de mayores recursos económicos para la sostenibilidad institucional, en donde la acreditación de alta calidad institucional es un factor clave.

Finalmente, por medio de la participación de los equipos, directivo y operativo, del proceso de acreditación institucional se investigan los efectos sobre la autonomía universitaria. En específico, la Tabla 30 presenta los comentarios al respecto.

**Tabla 30. Percepciones sobre el proceso de acreditación institucional**

Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la PUJ	Efectos de la acreditación de alta calidad en el desempeño universitario: impactos, alcances y limitaciones
Técnico	<p>Los cambios de la PUJ en el marco del desarrollo del proceso de acreditación institucional son diversos, algunos son:</p> <p><b>1. Perspectiva académica:</b> la PUJ fortalece los procesos de acreditación de programas académicos tanto en el ámbito nacional (CNA) como internacional (ABET, AACSB) en procura de una mayor legitimidad, diferenciación y aprovechamiento de oportunidades de recursos públicos (programa <i>Ser Pilo Paga</i>), aunque este último aspecto fije tensiones en los procesos académico-administrativos, la infraestructura y servicios de apoyo para el desarrollo mismo. Además, se aumentan las calificaciones de los profesores (títulos de doctorado, preferiblemente) y la remuneración; se flexibilizan los currículos: más internacionales y disciplinarios; la investigación se aumenta con mayor tiempo de dedicación profesoral y se aumenta la oferta de posgrados (maestría y doctorado); el servicio (la extensión) se fortalece en aras de la pertinencia y obtención de recursos.</p> <p><b>2. Perspectiva administrativa:</b> la PUJ se moderniza en términos organizacionales, lo cual significa establecer una nueva estructura organizacional y definir lineamientos para la autonomía universitaria como sede no dependiente de Bogotá. Además, se ajustan reglamentaciones asociadas con profesores y estudiantes, entre otros, para que los procesos académico-administrativos tengan un mejor desempeño y corrijan las falencias detectadas en el proceso de acreditación.</p> <p><b>3. Perspectiva financiera:</b> la PUJ ha modificado la destinación y monto de los recursos económicos más para los procesos académicos e investigativos, incluyendo aspectos de infraestructura física, tecnológica y de apoyo: biblioteca y bienestar; afrontando la reducción de estudiantes de pregrado y por tanto un riesgo mayor en el financiamiento institucional por la dependencia, alta, de los recursos por matrículas, pero también aprovechando la oportunidad de acceder a recursos públicos del programa <i>Ser Pilo Paga</i> por la acreditación institucional o programas académicos.</p>
Técnico	<p>Otros aspectos asociados con el proceso de acreditación institucional y sus efectos sobre la universidad son: a) el riesgo de los recursos públicos que hagan cambiar el sentido de la universidad y sus actividades misionales por el enriquecimiento con otros fines, como ha ocurrido en distintas instituciones; b) el riesgo de que los procesos de acreditación se conviertan en simples reproducciones de ejercicios realizados; c) el riesgo por recursos externos, principalmente, para el desarrollo de las actividades misionales que afecten la independencia de las mismas, es decir, su autonomía académica: rigor científico; pues se reconoce que la calidad, proceso de acreditación institucional, es un ejercicio que demanda de recursos económicos —nuevos— y de maneras de reasignación con mayor prioridad en lo misional de la universidad.</p>

Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la PUJ

Efectos de la acreditación de alta calidad en el desempeño universitario: impactos, alcances y limitaciones

Directivo	<p>Los cambios de la PUJ en el marco del desarrollo del proceso de acreditación institucional son diversos, algunos son:</p> <p><b>1. Perspectiva académica:</b> la PUJ aumenta el número de profesores con título de doctorado, entre otras razones, porque según Natalia Ariza, Viceministra de Educación Superior, “la calidad de la universidad corresponde al número de doctores de la institución”. Dicho aumento, permite el aumento de la oferta académica de los programas, el aumento del número de estudiantes, la fijación de puntajes mínimos de ingreso (Saber 11) con el fin de mejorar la calidad académica (Saber Pro), lo que genera una nueva composición de la comunidad en donde no se incluye a jóvenes de “baja calidad”. Además, se fortalece el proyecto de la acreditación de programas, ahora en el ámbito externo (AACSB, ABET) y la búsqueda de acreditación institucional internacional porque cada día hay más institución con el reconocimiento del CNA.</p> <p><b>2. Perspectiva administrativa:</b> la PUJ atiende la sugerencia del CNA de unificar la misión institucional para las sedes de Bogotá y Cali, y establece el plan para la permanencia estudiantil en donde se incluyen mecanismos de financiación de la matrícula, becas y apoyo psicosociales para reducir la deserción de los estudiantes de pregrado.</p> <p><b>3. Perspectiva financiera:</b> la PUJ aprovecha el programa <i>Ser Pilo Paga</i> (SPP) del Gobierno nacional, el cual con recursos públicos permite que estudiantes de alta calidad (Saber 11) puedan cursar los estudios en universidades privadas con acreditación del programa académico o institucional, generando la nueva composición de la comunidad estudiantil donde se excluyen a los jóvenes de “baja calidad”. Se estima en un 20 % los estudiantes del programa SPP.</p>
Directivo	<p>La autonomía universitaria está en el proceso de planeación institucional; en el proyecto educativo institucional (PEI), en la definición de su futuro; entonces la autonomía se tiene en el momento de hacer la planeación estratégica y su desarrollo.</p> <p>En detalle, entre los impactos del proceso de acreditación de alta calidad institucional están:</p> <p><b>1. Perspectiva académica:</b> la PUJ, sede Cali, cuenta con nuevos programas de pregrado y posgrado de las áreas de salud, arquitectura y artes, nuevos doctorados (3), 8.000 estudiantes, 47 % de los profesores de planta con título de PhD.</p> <p>En internacionalización, uso/dominio de segunda lengua; se modifica el criterio de egreso de estudiantes del nivel B1 a B2 en todos los programas de pregrado; incluso en el programa profesional en Negocios Internacionales se exige nivel B1 para admisión. Otro aspecto es la movilidad de estudiantes y profesores, así como convenios en su mayoría con las demás instituciones de la comunidad de la Compañía de Jesús.</p> <p>El emprendimiento, aspecto sobre el cual la universidad ya tenía un programa estructurado, es impulsado con la opción de grado para los diferentes programas profesionales.</p> <p>Control a la deserción estudiantil: aunque este aspecto contaba con un interés de la administración, el proceso de acreditación institucional lo impulsa para su mejor desempeño. Por ejemplo, se modifican condiciones de admisión-inscripción a los programas profesionales: mayores puntajes en pruebas Saber 11 (Antes examen del ICFES) para lograr una reducción en la tasa promedio de duración del estudiante en el programa profesional. Además, crea el plan de permanencia estudiantil: apoyo académico extracurricular y orientación psicológica</p> <p><b>3. Perspectiva financiera:</b> La universidad aumenta la oferta de créditos directos y becas a los estudiantes, asimismo el ICETEX también aumenta el crédito a los estudiantes.</p>

**Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la PUJ**

**Efectos de la acreditación de alta calidad en el desempeño universitario: impactos, alcances y limitaciones**

Directivo	<p>La PUJ actual libremente, no se siente injerencia del gobierno en la definición de sus funciones misionales; sin embargo, hay factores externos como no certificación de saber para trabajar (Google), demografía regional (menos estudiantes en secundaria) y tecnología (educación virtual) con alta influencia, entre otros. Además, la universidad privada necesita de recursos para la calidad; si no hay continuidad en el programa <i>Ser Pilo Paga</i> se necesitarán más estudiantes.</p> <p><b>1. Perspectiva financiera:</b> Antes del programa <i>Ser Pilo Paga</i>, la sostenibilidad era débil; después del programa <i>Ser Pilo Paga</i>, la sostenibilidad se mejora: mejor infraestructura, más becas, más descuentos, más investigaciones, más doctores, mejor resultado en pruebas Saber Pro.</p>
Directivo	<p>La universidad acreditada no quiere ser elitista... hoy la universidad privada, por medio de la acreditación institucional incluye a estudiantes de estratos socioeconómicos no típicos (bajos: 1, 2 y 3) con recursos públicos del programa <i>Ser Pilo Paga</i> (es un préstamo, pero en la mente de la gente es un regalo) o ICETEX (servicio de financiación contingente a la demanda).</p> <p>Sin calidad (alta calidad) no hay sostenibilidad, la alta calidad permite la sostenibilidad de programas deficitarios (filosofía, teología, matemáticas, por ejemplo), atraer estudiantes, obtener más recursos económicos, más conocimiento</p> <p>De otra parte, algunos impactos negativos de la acreditación institucional sobre la autonomía universitaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La alta calidad cuesta mucho; exige recursos y así se podría elitizar la universidad a un solo tipo de estudiantes (estratos socioeconómicos altos: 4, 5 y 6)</li> <li>2. La autonomía universitaria y la alta calidad pueden llevar a la dictadura de lo académico, sin sostenibilidad.</li> </ol> <p>Los aumentos en la nómina son inflación más 1,75 %, pero las matrículas necesitarían subir al mismo ritmo, con lo cual se construyen elites, pues a la clase media no le suben más de la inflación, pero por medio de programas (<i>Ser Pilo Paga</i>) se ayuda al funcionamiento de la universidad.</p>
Directivo	<p>La autonomía universitaria está dada en función de las otras instituciones, es decir, la autonomía tiene límites dados por factores internos y externos de la institución.</p> <p>La PUJ, sede Cali, tiene autonomía desde su misión y la formulación de visiones para las sedes y el desarrollo de estas de manera propia.</p> <p>“Entre más claras sean las reglas propias del juego, mayor es la autonomía.” “Se pierde autonomía cuando hay vacíos en las reglas propias que dan lugar a incumplimientos en su función... cuando el gobierno interviene... cuando no se respeta la propia reglamentación”</p> <p>Entre los efectos del proceso de acreditación de alta calidad institucional sobre la autonomía universitaria se destacan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La acreditación institucional no influye en “la cultura de la medición”, sino que ayuda demostrar cómo la institución, vicerrectoría del medio, aporta a la formación integral: mediciones y análisis.</li> <li>2. La acreditación institucional ayuda a la revisión de todas las variables de la calidad institucional, aporta con la rigurosidad de los procesos.</li> <li>3. “La acreditación es como una auditoría, ayuda a mejorar”</li> </ol>

**Directivos y técnicos en el proceso de acreditación institucional de la PUJ**

**Efectos de la acreditación de alta calidad en el desempeño universitario: impactos, alcances y limitaciones**

Directivo	<p>4. La PUJ sigue teniendo autonomía en sus procesos. La acreditación ha ayudado a mejorar los mismos mediante análisis de relación de variables, por ejemplo: desempeño en pruebas Saber Pro (egreso) y Saber 11 (ingreso).</p> <p>5. La acreditación institucional, mediante la evaluación institucional, ha ayudado a adaptarse y situarse mejor en el contexto.</p> <p>6. La acreditación es un medio para autoevaluarse, característica ignaciana; está en el Magis, es muy natural, por lo cual no afecta la propia autonomía. Cada año se hacen ejercicios espirituales para volver sobre sí mismo... para autoevaluarse.</p> <p>7. "Seguir viviendo en un mundo donde es difícil mantener la educación privada, es uno de los rasgos más identitarios y de autonomía de cualquier institución". "Esto no es un negocio, aunque siempre se viva en esa tensión".</p> <p>En suma, el proceso de acreditación institucional sobre el medio universitario de la PUJ ha jugado de manera propositiva para su propia autorrevisión, autorreflexión, autodesarrollo.</p>
-----------	--

**Fuente:** entrevistas semiestructuradas a directivos y técnicos del proceso de acreditación institucional (2018).

**Conclusiones del caso Pontificia Universidad Javeriana, Cali**

En el análisis del proceso de acreditación institucional sobre la autonomía universitaria —caso de la Pontificia Universidad Javeriana— se surten diversas conclusiones; algunas son:

El proceso de acreditación de alta calidad institucional se desenvuelve en el marco de la planeación institucional. Particularmente, los planes de desarrollo 2006-2011 y 2012-2021 introducen aspectos como autoevaluación, calidad, internacionalización, entre otros, los cuales se abordan de forma sistemática y ordenada. Al mismo tiempo, la acreditación de alta calidad institucional se desarrolla en dos ambientes. El externo asociado con la normatividad que genera el MEN y operativiza el CNA. El interno en relación con la naturaliza filosófica institucional (Magis ignaciano) y la alta dependencia de recursos de la matrícula estudiantil, nivel de pregrado principalmente, para la sostenibilidad institucional.

El proceso de acreditación de alta calidad institucional es llevado a cabo teniendo en cuenta los pasos y

orden de estos que establece el CNA. Específicamente, la PUJ configura una unidad de trabajo, adscrita a la Rectoría, metodologías e instrumentos, para el control centralizado y la operación descentralizada del proceso. Además, la implementación de normas asociadas con la calidad (ISO 9001) y modelos de gestión de procesos (consultoría externa).

La alta calidad institucional es adoptada por el MEN, CNA y PUJ como una medida de desempeño de la gestión universitaria, para lo cual se establecen ponderación y calificación de factores ligados al funcionamiento de la institución. Tanto a nivel interno (autoevaluación) como externo (evaluación de pares), se determina un nivel de desempeño cuantitativo y cualitativo. Particularmente, la autoevaluación de la PUJ en 2010 alcanza el 86 % y la evaluación externa asigna un nivel de 84 % en 2011; la vigencia del reconocimiento es ocho años en 2012. La presentación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento a cargo de las diversas entidades nutren el plan de desarrollo institucional.

En materia de efectos que produce el proceso de acreditación de alta calidad en la dinámica universitaria, y más específicamente en los ámbitos de las partes académica, administrativa y financiera, sobre lo siguiente.

*Efectos sobre lo académico:* el factor profesor se afecta mediante un cambio en el sistema de contratación que propende por la vinculación permanente (nombramiento), la formación al más alto nivel y la investigación con reconocimiento internacional, principalmente. El factor estudiante es impactado por la aplicación de pruebas de medición de competencias, la importancia de la movilidad —internacional preferiblemente—, el uso de segunda lengua (de preferencia inglés). El factor infraestructura de apoyo, se afecta por la implementación de las TIC para el proceso académico e investigativo y la disposición de mobiliario y equipos.

*Efectos sobre lo administrativo:* es la cultura quizás el principal lugar de cambio, pues la discusión se basa en datos-indicadores; además, la definición de áreas, personal, métodos e instrumentos, entre otros, producen cambios en el diseño de la estructura organizacional. En otras palabras, el proceso de acreditación de alta calidad institucional fija un nuevo elemento en la cultura organizacional asociado

con la calidad (control-evaluación-regulación-rendición de cuentas).

*Efectos sobre lo financiero:* es la gestión de los recursos, el aumento de estos por fuentes propias y el uso para los temas del proceso de acreditación de alta calidad, incluyendo el personal, uno de los impactos más destacados. Es decir, con el proceso de acreditación institucional llega el impulso a la generación creciente de recursos directos por la universidad, algunos de los cuales son usados en el personal, equipos y métodos del proceso mismo.

Por último, respecto al desempeño cuantitativo de la calidad en la PUJ se presentan diferentes resultados y su tendencia en la Tabla 31.

En resumen, los indicadores cuantitativos asociados con el desempeño académico-administrativo en el marco del proceso de acreditación de alta calidad institucional de la PUJ demuestran cambios en las perspectivas académica (incremento y sostenimiento de la cobertura estudiantil, y reconocimiento de la investigación), administrativa (cambios en la estructura organizacional del nivel central, al menos) y financiera (aumento de la capacidad de generación de recursos propios) que responden afirmativamente la hipótesis de investigación.

**Tabla 31. Indicadores de validación de la hipótesis de investigación:  
Caso Pontificia Universidad Javeriana, sede Cali**

Asun- to	No	Indicador	Años					
			2008	2010	2012	2014	2016	2018
Estudiantes	E1	Estudiantes pregra- do inscritos	1.965	1.974	2.523	2.954	3.808	2.828
	E2	Estudiantes pregra- do admitidos	1.782	1.732	1.951	2.065	2.536	2.195
	E3	Estudiantes pregra- do matriculados	1.465	1.469	1.629	1.746	2.021	1.779
	E4	Estudiantes pregra- do en bajo rendi- miento académico (excluidos)	255	197	232	214	177	87
	E5	Estudiantes posgra- do inscritos	740	936	986	1.211	1.516	1.477
	E6	Estudiantes posgra- do admitidos	672	850	909	1.089	1.300	1.217
	E7	Estudiantes posgra- do matriculados	561	711	808	970	1.156	1.029
	E8	Estudiantes posgra- do en bajo rendi- miento académico (excluidos)	1					
Programas	P1	Pregrados ofertados	14	18	18	19	20	22
	P2	Pregrado con acreditación CNA y otras		6	8	8	9	10
	P3	Especializaciones ofertadas	10	16	16	16	19	19
	P4	Maestrías ofertadas	4	4	7	12	15	20
	P5	Doctorados ofer- tados	0	0	0	1	3	3
Programas	P6	Maestrías con acreditación CNA y otras	0	0	0	0	0	0
	P7	Doctorados con acreditación CNA y otras	0	0	0	0	0	0
Docentes	D1	Profesores de planta (tiempo completo o parcial)	237	263	311	325	355	376
	D2	Profesores con título de PhD	36	45	55	75	101	127



Asunto	No	Indicador	Años					
			2008	2010	2012	2014	2016	2018
Investigación	I1	Publicaciones en revistas indexadas: SCOPUS, ISI	30	39	39	71	101	81
	I2	Grupos de investigación reconocidos Colciencias	15	15	30	26	24	22
	I3	Grupos de investigación en categoría A, A1, A2	6	6	4	2	8	14
Financiera	F1	Ingresos por matrículas pregrado (miles de pesos)	38.484.337	43.516.277	55.256.183	66.456.174	85.501.488	103.335.000
	F2	Ingresos por Ser Pilo Paga (miles de pesos)					9.034.000	17.363.000
	F3	Ingresos por matrículas posgrado (miles de pesos)	6.833.990	9.525.511	12.574.871	14.157.550	19.591.109	20.875.000
	F4	Ingresos por Colciencias-becas posgrado (miles de pesos)					653.905	281.341
	F5	Porcentaje del valor de matrículas de estudiantes de pregrado y posgrado sobre los ingresos totales	80 %	79 %	78 %	77 %	79 %	79 %
Financiera	F6	Ingresos por venta de servicios (miles de pesos)	1.464.485	1.540.216	1.883.369	2.437.263	3.554.988	4.136.000
	F7	Ingresos por educación continua (miles de pesos)	3.011.980	2.851.208	5.294.728	6.373.672	6.752.823	7.054.000
	F8	Valor de los créditos de la PUJ (miles de pesos)				11.125.000	14.817.000	20.504.000
	F9	Cantidad de estudiantes con crédito de PUJ			2.180	2.865	3.162	3.415
	F10	Valor total del presupuesto PUJ (miles de pesos)	51.721.691	65.157.692	80.650.613	95.849.104	119.717.882	156.326.000

Fuente: elaboración propia con base en registros de fuentes primarias (CNA, MEN, PUJ, Cali).

