

SISTEMA INTERNO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (SIAC)

En la interacción entre el equipo de trabajo de la oficina de Aseguramiento de la Calidad y la Comisión e Autoevaluación y Acreditación Institucional, se avanza en un proceso permanente de fortalecimiento institucional, articulando lineamientos y prácticas en pro de la calidad y del cumplimiento de la Misión y PEU, a través de consolidar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), adoptado mediante resolución rectoral No. 013 de 2021, como una estrategia de planeación, ejecución y evaluación de las actividades necesarias para el desarrollo de sus fines misionales.

El SIAC desarrolla acciones, estrategias y decisiones en cuanto a la estructura y el desempeño de las diferentes dependencias y procesos internos y actores de la Universidad que interactúan para asegurar, gestionar, promover y mejorar permanentemente la calidad que implica una serie de acuerdos de orden institucional. En tal sentido, se consolidan los ejercicios de autorreflexión, autoevaluación y autorregulación de programas académicos e institucional que ayuda a la construcción de una cultura de la calidad.

En la implementación del SIAC se han ido visibilizando algunos componentes, tales como:

1. La identificación continua de necesidades y visibilización de los resultados de la autoevaluación para todos los grupos de interés en la perspectiva de mejora continua de sus funciones sustantivas de Docencia, Investigación, Bienestar Institucional y Proyección Social.
2. Una plataforma estratégica constituida por la Misión, la Visión, el Estatuto Orgánico, el PEU, los principios y políticas académicas-administrativas institucionales y el Plan de Desarrollo.
3. Una gestión institucional enmarcada en los pilares de gobernanza, buen gobierno y gobernabilidad como funciones que configuran el quehacer estratégico para el cumplimiento de la Misión, la Visión y los propósitos institucionales.
4. Acciones orientadas a la gestión POR procesos desarrollando un sin número de proyectos en el cumplimiento de los objetivos definidos en el PDI como derrotero estratégico.
5. Procesos estratégicos en coherencia con la planeación institucional, la normatividad existente y las necesidades y expectativas de sus usuarios y partes interesadas.

Es en este último componente, adquiere relevancia el *Aseguramiento de la calidad* y en él las dimensiones de Autoevaluación y Planes Estratégicos (Planes de mejoramiento),

articulando los diferentes subsistemas en un sistema propio de aseguramiento de la calidad (procesos de gestión y control de la calidad desde las áreas administrativas con los procesos de autoevaluación y construcción de planes de mejoramiento de las instancias académicas).

Por lo anterior, en la implementación del SIAC se adelantan las siguientes acciones:

- Articulación del marco normativo institucional (académico-administrativo) y el sistema interno de aseguramiento de la calidad. De esta acción, surgen necesidades a armonizar o de proyectar nueva normativa para responder a los nuevos requerimientos para Renovar Registros calificados o acreditación o renovación de la acreditación de programas, por ejemplo, sobre resultados de aprendizaje
- Articulación de la autoevaluación y el mejoramiento permanente de programas con la autoevaluación y el plan de desarrollo.
- Seguimiento a los planes de mejoramiento para establecer las transformaciones necesarias dirigidas a optimizar procesos.
- Definición de estrategias de participación diferenciada de los grupos de interés en las etapas de autoevaluación, construcción y seguimiento de los planes de mejoramiento.
- Definición de metodologías, fases y etapas para su relación directa con la autoevaluación, planes de mejoramiento y planeación institucional.
- Conocimiento de diversos referentes institucionales, nacionales, regionales e internacionales para la construcción interna de juicios sobre la calidad de la Universidad y de sus programas.
- Apropiación y evaluación de recursos de la Universidad correspondientes a los resultados de estos procesos.
- Promoción del mejoramiento continuo de la Universidad a través de la medición de la gestión y el análisis del desempeño institucional.
- La gestión integral para mejora continua de la Institución, garantizando la eficiencia, eficacia y efectividad mediante sistemas de información integrados que hagan posible la toma de decisiones informada y la planeación estratégica que responda a las dinámicas cambiantes que enfrente la Universidad.

ACCIONES HACIA LA RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

Se implementa la cuarta fase de la metodología de autoevaluación para la renovación de la acreditación institucional, modalidad multicampus, que ha implicado tres momentos:

- La socialización de los resultados del proceso de autoevaluación ante el sector gremial e integrantes del Comisión Regional de Competitividad e Innovación y -CRCI- de los Factores Estudiantes, Profesores, Aspectos Académicos, Investigación y creación artística, visibilidad nacional e internacional, Impacto y entorno social y Bienestar Institucional por parte de cada uno de los líderes responsables de los factores en mención durante el mes de septiembre y octubre del año en curso.

- La socialización de los resultados del proceso de autoevaluación ante la comunidad universitaria por parte de cada uno de los líderes de Mesas de Trabajo (Vicerrectores y Directores de Bienestar, Sedes y Oficina de Aseguramiento de la Calidad) en diferentes momentos durante el mes de octubre del año en curso.
- La organización del Ejercicio Piloto de Visita de Pares Interno para la renovación de la acreditación institucional. En tal sentido, se constituyó un Equipo de Pares Académicos Internos con siete (7) docentes, representantes de cada una de las Facultades de la Institución. Este Equipo revisó los tres documentos (El de Factores y características, el de aspectos a evaluar y el Plan de Regionalización -Sedes regionales-) indicando realizar ajustes de gramática y de forma.

Así mismo, se socializó ante el Consejo Académico la realización de este Ejercicio, estableciéndose el Acuerdo No. 012 por este órgano colegiado, evento que se proyectó para los días 11, 12 y 13 de noviembre

3.MARCO TELEOLÓGICO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL:

La corporatividad como eje articulador En la Universidad de San Buenaventura la corporatividad se ha venido consolidando a lo largo de los años y encuentra sus antecedentes en 2005, específicamente en el documento Propuestas de políticas nacionales para el desarrollo de la corporatividad de la Universidad de San Buenaventura, de Fray Alberto Montealegre, OFM, recientemente fallecido, y a quien la Universidad le rinde tributo dándole su nombre a todo el Sistema Académico, el cual incluye el proceso de Renovación de la Acreditación Institucional Multicampus.

Las líneas base de la corporatividad propuestas en dicho documento son: a) análisis de la realidad interna y externa de la USB; b) diseño de políticas y c) definición de las líneas de acción que han permitido la actualización y reconfiguración del concepto preliminar, para convertirlo en un principio de acción que guía la gestión y los esfuerzos institucionales, con la claridad de los contextos regionales que posibilitan desplegar los proyectos misionales, estratégicos y de apoyo con el fin de consolidar a la Universidad de San Buenaventura como una institución de docencia con investigación.

El proceso de maduración de la corporatividad ha llevado a entenderla como un principio estratégico que permite que la Universidad se organice en torno al logro de su Misión, Visión y Principios. Para ello, la corporatividad permitió consolidar políticas institucionales², unificar el Reglamento estudiantil, avanzar en la formulación del Reglamento profesoral y contar con un sistema de gestión e información académica que denominamos ASIS, entre otros logros.

Siguiendo algunos planteamientos de Rubio (2011), actualmente la corporatividad se puede configurar desde elementos los constitutivos que se esquematizan en la gráfica 2.

3.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA CORPORATIVIDAD:

Unidos construimos el futuro Entre 2005 y 2015, la corporatividad se construyó y caracterizó en torno al principio: Unidos en la diversidad. En estos últimos años, 2016 a la fecha, los avances mancomunados nos llevan a reconfigurar la corporatividad desde el principio: Unidos construimos el futuro.

Para consolidar la corporatividad y mirarnos unidos construyendo futuro, la Universidad considera que los escenarios idóneos para afianzar este principio son los tres niveles de organización: estratégico, táctico y operativo.

3.1.1 NIVEL ESTRATÉGICO

En este se apunta a la definición del modelo organizacional interno que permite tomar decisiones y legitimarlas, para lo cual, como lo establece el Estatuto Orgánico, cuenta con una clara estructura de gobierno y con funciones establecidas para cada una de las instancias que integran la Institución en el país. Anexo 1. Estatuto Orgánico

En este nivel se trata de consolidar el posicionamiento interno de la Universidad, para lo cual su insumo fundamental es la plataforma estratégica integrada por la Misión, la Visión, los Principios generales, los Valores, el Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB), el Estatuto Orgánico, los objetivos, el gobierno corporativo y el modelo de gestión institucional, entre otros, con la participación activa en todos de los miembros de la comunidad universitaria en los distintos ámbitos.

Por otra parte, también se considera el posicionamiento externo de la Universidad, teniendo en cuenta los cambios y tendencias del sector de la educación, para lo cual avanza permanentemente en la realización de estudios de mercado; realiza análisis de indicadores corporativos y de resultados, y asimismo atiende la percepción de los grupos de interés externos, para lo cual despliega estrategias de posicionamiento y de respeto por la identidad visual corporativa, estudia la percepción de los públicos y mantiene su atención en las tendencias que permiten mejorar su relacionamiento con el sector externo. Los anteriores insumos apuntan a tomar decisiones informadas, cuya responsabilidad organizacional reposa en el Consejo de Gobierno.

En el Estatuto Orgánico se han definido y regulado las actuaciones de los diferentes órganos que componen la Universidad.

3.1.2 NIVEL TÁCTICO

En este se concretan las pautas de actuación de las diferentes áreas, unidades y equipos de trabajo, para lo cual la Universidad se ha propuesto avanzar en la alineación de los procesos estratégicos, en la socialización de los objetivos y metas institucionales y en el diseño de acciones de mejoramiento que permitan que cada unidad o área pueda, desde sus ámbitos de gestión, apoyar a la Institución para lograr los fines misionales. En este sentido, se viene trabajando corporativamente en la homologación de un modelo de talento humano, en la adopción de medidas y reglamentaciones laborales que apuntan a la garantía de la salud y seguridad social de los colaboradores y en el diseño de acciones de capacitación, cualificación y planes de bienestar para estos.

De igual manera, la comprensión y armonización de los procesos de apoyo en la Universidad, como parte del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, permiten avanzar asertivamente en el desarrollo de las funciones sustantivas, y, en últimas, en la satisfacción de los grupos de interés de la Institución.

3.1.3 NIVEL OPERATIVO

En este se trata de reconocer las potencialidades, el desempeño, los aportes, los resultados, la participación y los logros obtenidos por los miembros de la comunidad bonaventuriana. En este sentido, la Universidad entiende que el éxito de la Institución se basa en el compromiso y la participación de los niveles directivos y de gestión, para lo cual propende por el mejoramiento de las capacidades individuales de los integrantes de todos sus equipos. Así, como se verá a lo largo del desarrollo de cada uno de los factores de calidad, la Universidad desarrolla estrategias, proyectos e inversiones que redundan en el bienestar del talento humano.

En últimas, la Universidad de San Buenaventura ha venido robusteciendo la corporatividad desde la filosofía misma del gobierno universitario, para lo cual ha establecido las siguientes directrices que le dan sentido a esta:

- a. La vinculación de los objetivos estratégicos con el desarrollo de las actividades necesarias en cada una de sus funciones sustantivas.
- b. El fortalecimiento de la plataforma estratégica, en la cual la Misión y la Visión guían el quehacer universitario.
- c. El desarrollo de proyectos de interés común para mejorar el posicionamiento externo.
- d. El análisis permanente del entorno y de las tendencias nacionales e internacionales que le permiten fortalecer su pertinencia.
- e. La comunicación y socialización periódica de los avances y resultados de los proyectos y de la gestión a los grupos de interés.

3.2. PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

Los procesos de aseguramiento de la calidad, y en especial el proceso de Acreditación Institucional Multicampus adelantado en 2015-2016, dejaron en evidencia algunos rasgos importantes de la corporatividad, entre ellos el modelo de organización, gestión y administración; la normatividad general definida por los órganos de gobierno; la existencia de políticas transversales para la gestión académica; la existencia de un número importante de procesos administrativos y académicos articulados corporativamente, y los avances en los sistemas de información, entre otros.

Así, la Universidad de San Buenaventura se declara como una universidad de docencia con investigación basada en el humanismo cristiano y franciscano, y esta declaración es la que, desde la corporatividad, ha generado los mayores compromisos por cuanto se viene buscando la articulación y el desarrollo del modelo mismo de Universidad.

Para lo anterior, a partir de 2016 se ha trabajado en una hoja de ruta para la alineación de un plan estratégico corporativo, que en la gráfica 6 se puede visualizar en detalle.

3.2.1. DIAGNÓSTICO CORPORATIVO

La configuración del plan estratégico se inició con el Diagnóstico Corporativo, el cual tiene dos momentos que fueron fundamentales para la formulación del primer Plan de Desarrollo Corporativo:

- a. Evaluación de resultados de los Planes de Desarrollo de Sede y Seccionales, y
- b. Reconocimiento de buenas prácticas institucionales. También se incluyeron los resultados de la Autoevaluación con fines de Acreditación Multicampus (2015-2016) y las recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación Externa del CNA (2016). Mientras se adelantó su construcción, la Universidad, estratégicamente, continuó con la ejecución de los Planes de Mejoramiento Corporativo (PMC) y los proyectos de gestión (gráfica 7).

3.2.1.1. Evaluación de resultados de los Planes de Desarrollo de Sede y Seccionales

La evaluación y posterior cierre de los Planes de Desarrollo de Sede y Seccionales, realizado en 2017, proporcionó un estado del nivel de ejecución, resultados, retos y aprendizajes que fueron la base para la formulación de las nuevas apuestas institucionales. En la tabla 11 se presenta una síntesis de estos resultados.

Igualmente, de la evaluación de resultados y cierre de los Planes de Desarrollo de Sede y Seccionales se identificaron buenas prácticas que se incorporaron en la construcción del Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020-2029.

3.2.1.2. Reconocimiento de buenas prácticas institucionales

Para la alineación estratégica corporativa se puede mencionar un resultado fundamental: la identificación, selección, documentación y análisis de buenas prácticas universitarias internas y externas más relevantes en cada una de las funciones sustantivas (docencia, investigación, proyección social, bienestar institucional y gestión universitaria), y en particular las buenas prácticas de gestión de la Sede y las Seccionales, con el objeto de reconocer las dinámicas universitarias de valor, y además establecer los desarrollos tanto en IES como en instituciones nacionales e internacionales, las cuales permitieron reflexionar sobre las propias dinámicas para analizarlas y determinar su mejoramiento y desarrollo.

Abordar este ejercicio le permitió a la Universidad fortalecer su principio de corporatividad e incorporarlo a los planteamientos y la visión del Plan de Desarrollo Bonaventuriano (PDB), como apuesta estratégica. En los cuadros 2-6 se resumen las buenas prácticas internas y externas identificadas en las cinco funciones sustantivas de la Institución y su impacto particular en la consolidación estratégica de la corporatividad en la Universidad.

Buenas prácticas internas y externas en docencia

A nivel interno, las buenas prácticas en esta función sustantiva se orientan a la cualificación y el fortalecimiento de los procesos de formación; a aportar respuestas pertinentes a problemáticas y necesidades institucionales como la deserción y la permanencia estudiantil; a dar soporte a dinámicas institucionales en las cuales se articulan lineamientos y orientaciones que se deben implementar; y a articular el esfuerzo organizacional creando sinergias para contar con mejores capacidades de respuesta ante diferentes situaciones. Estas prácticas constituyen un referente importante dado que están alineadas con las políticas y los objetivos institucionales.

A nivel externo, las buenas prácticas documentadas evidencian la consolidación de centros o estrategias con impactos institucionales, el aporte de las prácticas tanto a los procesos de formación como a la gestión del conocimiento de valor para dar respuestas a oportunidades de desarrollo y transformar dicha realidad en fortalezas.

Buenas prácticas en investigación

Los aportes de valor que permiten destacar las buenas prácticas documentadas y analizadas para esta función sustantiva son:

- Las estrategias que fomentan la formación en la investigación de los estudiantes expresan unos elementos de valor por su flexibilidad y articulación que permiten favorecer tanto el desarrollo de capacidades de pensamiento autónomo, crítico, creativo e innovador, como el acceso a los avances de la ciencia y al conocimiento de las problemáticas de la realidad. Dentro de estas estrategias se incluyen la formación investigativa y la investigación formativa, las cuales se articulan a los desarrollos curriculares.
- Asumir la investigación institucional como un proceso que se debe proyectar y planear con detenimiento y realismo, a partir de las capacidades existentes de los grupos de investigación, para asegurar su crecimiento, posicionamiento y clasificación dentro del modelo de medición de Colciencias.
- La buena práctica de cofinanciación que se presentó permite destacar que este es uno de los grandes retos institucionales aún vigentes por enfrentar, consistente en la búsqueda de oportunidades externas para apalancar el desarrollo de la investigación con recursos de otras entidades interesadas, ya que los recursos internos nunca serán suficientes para apoyar este proceso. De igual manera, esta práctica favorece la pertinencia de la investigación en relación con las problemáticas y necesidades de los sectores, entornos y organizaciones.
- La buena práctica sobre el Sistema de Información Hermes de la Universidad Nacional de Colombia llama la atención de nuestra Universidad sobre la importancia de contar con un mecanismo y una herramienta institucional y corporativa que permita registrar y visibilizar la información, los datos e indicadores sobre la actividad investigativa para el análisis correspondiente, su gestión y proyección.

Buenas prácticas en proyección social

Las buenas prácticas internas en la función sustantiva de proyección social se refieren a actividades que integran más de una función sustantiva y se orientan tanto a fortalecer la articulación de la Universidad con su entorno desde problemáticas y necesidades específicas, como a obtener nuevo conocimiento de actores de la comunidad universitaria que aporte a la evaluación de calidad y a la pertinencia de la oferta académica.

Por su lado, las buenas prácticas externas se orientan a la organización y gestión del aporte en conocimiento que la Universidad le puede ofrecer a la sociedad, la visibilidad de la dinámica institucional en esta función sustantiva y el uso y la relevancia de la metodología virtual en el desarrollo de la oferta de educación continua.

Buenas prácticas de bienestar institucional

Las buenas prácticas internas documentadas constituyen importantes referentes de aplicación de las políticas institucionales, en particular aquellas para el bienestar, y hacen énfasis en procesos que impactan positivamente la alta calidad de la Universidad, la diversificación de propuestas académicas y la permanencia exitosa de los estudiantes, quienes se constituyen en pilares de la acción del bienestar en la Universidad de San Buenaventura, que con creatividad y espíritu corporativo se han venido y se continúan fortaleciendo. Tres de las cuatro prácticas reseñadas centran su acción en fortalecer procesos de apoyo y acompañamiento a estudiantes y docentes con el propósito de respaldar la alta calidad educativa que gestiona nuestra Universidad.

Resulta interesante apreciar que en su mayoría coinciden en la importancia de reforzar los procesos de diagnóstico psicofísico de los estudiantes nuevos y la orientación, acompañamiento y asesoría integral a los estudiantes y docentes, fortaleciendo los procesos académicos institucionales, de acuerdo con la Misión y la Visión de nuestra Universidad.

Buenas prácticas en gestión universitaria

Las buenas prácticas internas de gestión universitaria (académica o administrativa) documentadas y analizadas se orientan al logro de objetivos estratégicos como fortalecer el aspecto financiero, la adecuada gestión del conocimiento institucional y del talento humano, además del aseguramiento de la calidad en la producción académica e investigativa.

Su análisis se puede abordar a partir de cinco palabras que evocan su planteamiento: ética, solidaridad, previsión, pertinencia y calidad. Todas direccionan a las IES del país y del exterior a que sean comprometidas con el ser humano, sus acciones y actitudes hacia la vida personal y profesional, y además que sean viables y sostenibles financieramente, a través de encuentros interinstitucionales que construyan organizaciones solidarias sin cargar nuevos gastos de sostenimiento a las ya existentes.

Estas prácticas coadyuvan a afrontar las problemáticas que se le presentan a la Institución en el corto plazo y le permiten un espacio de gestión y maniobra para la mejora continua, gestión para ampliar la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, y proyección internacional. Cada una de las buenas prácticas se concentra en dichos propósitos y apuntan al cumplimiento de los lineamientos para la dirección administrativa y financiera que requiere el PEB.

3.2.2. CADENA DE VALOR DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA DESDE SU CORPORATIVIDAD

La Universidad de San Buenaventura, en cuanto a la cadena de valor desde la corporatividad, asume la actividad de la Institución y su aporte a la satisfacción de los distintos grupos de interés, la creación de programas o proyectos específicos en colaboración con otras entidades y la apertura al aprendizaje y mejoramiento permanentes.

Así, en el periodo de la Acreditación se han realizado estudios de mercado, de posicionamiento de marca, de percepción de los públicos y de competitividad, entre otros, con el fin de analizar y reconocer sus intereses y entorno socioeconómico. La Universidad tiene claro que factores como la globalización; la diversidad cultural y generacional; el entorno digital; las economías emergentes y la relocalización de oferta y demanda de servicios educativos, y la Cuarta Revolución Industrial, entre otros, afectan las formas de organización, los modelos y herramientas de la gestión universitaria y es imperativo anticiparse a estas condiciones del medio. En consecuencia, la actividad de la Institución, desde la corporatividad crece en la cadena de valor a partir de su relación con los diversos actores internos y externos, de la oferta de nuevos servicios educativos y del posicionamiento de la Universidad y de su marca.

Para esto último, ha entendido que debe trabajar en el fortalecimiento de dos procesos: el primero, relacionado con la identidad percibida por la comunidad universitaria, es decir, sobre lo que sus miembros entienden y experimentan más allá del desarrollo de sus funciones, y el segundo, relacionado con la imagen externa, es decir, lo que el entorno y los aliados piensan y perciben de la Universidad. En esta línea, se ha avanzado en la identificación organizativa y en la proyección de una imagen externa que evidencie los desarrollos misionales y que impacte la percepción de la sociedad y de las instancias externas con las cuales se relaciona la Universidad.

En coherencia con lo anterior, desde la corporatividad se promueven análisis y reconocimiento de la diversidad y del cambio generacional en el país, lo que sin duda alguna implica variaciones en el modelo de Universidad y la sitúa frente a la necesidad de atender un criterio integrador que articule un plan de inclusión y equidad que hoy cuenta con un primer resultado, que es la Política Corporativa de Inclusión y Equidad. Lo anterior ha sido un avance fundamental para la Universidad por cuanto impacta directamente lo que la Institución quiere ser en un horizonte de diez años y que se evidencia en su PDB.

La corporatividad en la Universidad de San Buenaventura es una condición de su acción y un principio estratégico que parte del reconocimiento de las fortalezas y las oportunidades de éxito desde los contextos, para sumarle a los propósitos institucionales y a las apuestas de futuro. Igualmente, se puede decir que la corporatividad también es un proceso de articulación y de sistematización de esfuerzos que lleva a la Universidad al aprendizaje conjunto y continuo. Así, cada uno de los componentes y actores de la Institución se articulan en una sinergia que posibilita el desarrollo de las funciones sustantivas, con el fin de responder a los retos culturales, sociales y económicos de su contexto regional y nacional y que permea los procesos de mejoramiento y de gestión académica y administrativa.

En el caso particular del proceso de Renovación de Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, desde la corporatividad se ha podido consolidar un modelo, una gestión, una metodología y unos resultados que acogen las buenas prácticas en los procesos de renovación de Registro Calificado, acreditación de programas de pregrado, acreditación de programas de maestría y doctorado, procesos de certificación de calidad, y en general aprendizajes que permiten consolidar un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad transversal a todas las dinámicas de mejoramiento institucional.

3.2.3. PLAN DE DESARROLLO BONAVENTURIANO (2020-2029)

En los fundamentos de la corporatividad que se mencionaron en el numeral anterior se hizo énfasis en la planeación estratégica corporativa. Igualmente se mencionó el Plan de Desarrollo Bonaventuriano (PDB) 2020-2029, en el cual se establece la apuesta de futuro de la Universidad de San Buenaventura a diez años, lo que sin duda constituye un compromiso corporativo inédito para la Institución.

El PDB 2020-2029 se plantea en coherencia con la vigencia de la Misión, la Visión y la capacidad institucional para responder y generar cambios que le permitan evidenciar sus procesos de

mejoramiento, en correspondencia con el Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB) y los requisitos de calidad para una IES en Colombia.

Tanto los resultados del proceso de autoevaluación y evaluación externa como el análisis del contexto y las tendencias de la educación superior son los que inspiran la construcción de un PDB que permita, en el mediano y largo plazo, mantener y mejorar condiciones de Alta Calidad y que a su vez posibilite la consolidación de la dimensión corporativa en la Universidad. En la gráfica 8 se representa la alineación del PDB con los componentes de calidad nacionales e institucionales.



Gráfica 8. Alineación del PDB y los indicadores de calidad.

3.2.3.1. Punto de partida

El PDB encuentra sus antecedentes en los objetivos corporativos que se propusieron para el periodo 2009-2017 y que orientaron la formulación de los Planes de Desarrollo de Sede y Seccionales. Estos son: a) Desarrollo financiero sostenible; b) Alta calidad; c) Gestión de conocimiento; d) Posicionamiento e imagen corporativa; e) Cultura y desarrollo humano integral, y f) Impacto y transformación social.

3.2.3.2. Apuesta de futuro: modelo prospectivo

Con base en los anteriores objetivos estratégicos, la Universidad decidió abordar el modelo de prospectiva estratégica aprobado por el Consejo de Gobierno en sesión del 20 de septiembre de 2017, el cual nos permitió recorrer el itinerario que se describe a continuación.

a. Etapa preparatoria

Retomando la estructura de las Mesas de Calidad (MECAS), la cual está incorporada a la dinámica institucional y asegura la construcción participativa de la comunidad, se hizo el levantamiento del marco referencial que permitió decidir y concluir sobre las condiciones de futuro que serían determinantes para la Universidad en el horizonte temporal de 2029. Con la participación de 308 personas de la comunidad se hizo el Estado del Arte como punto de reconocimiento y de arranque para la visualización de los retos a futuro.

b. Etapa de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva

En esta fase inicial se designaron equipos de colaboradores de la Universidad para que desde la Sede y las Seccionales construyeran resúmenes analíticos, reseñas e infografías que permitieran la cualificación de los expertos.

c. Etapa de factores de cambio

Se adelantó en un encuentro corporativo denominado V Jornada de Articulación Multicampus, realizado en Fusagasugá del 13 al 15 de agosto de 2018, en el cual se identificaron los factores de cambio que son parte fundamental del desarrollo del modelo prospectivo. La Jornada inició con el levantamiento de la matriz DOFA institucional, en la cual se identificaron 29 fortalezas corporativas y 7 debilidades. Anexo 2. Matriz DOFA Corporativa. Los talleres “Análisis DOFA” y “Matriz de cambio” permitieron –a través de un ejercicio de síntesis convergente– identificar 20 factores de cambio que se complementaron con el desarrollo de su caracterización, proceso que implicó definir cada factor de cambio y diagnosticar su estado actual para la Universidad, y a la vez que establecer su situación futura en función de las dinámicas identificadas en las etapas de estado del arte y vigilancia tecnológica. Anexo 3. Factores de cambio de la USB.

- d. Etapa de variables estratégicas y juego de actores** En esta etapa, con el uso de herramientas estadísticas propias de la prospectiva, se determinaron aquellos factores de cambio (cuadro 7) con mayor preponderancia para la Universidad y que pasan al nivel de variables que estratégicamente orientarán los esfuerzos institucionales en el futuro:

Cuadro 7. Variables estratégicas Factores de cambio

- 1 Estudiantes y egresados
- 2 Profesores
- 3 Diversificación oferta académica
- 4 Relación con el entorno
- 5 Innovación
- 6 Modelo de negocio

De igual manera se construyeron los indicadores presentes y futuros y los retos para cada una de las variables, y se reformularon como objetivos estratégicos. Posteriormente se abordó el ejercicio de construcción de objetivos estratégicos, que culminó con la formulación de estos en función de los indicadores que lo integran y que se convierten en reto para la Universidad a 2029.

En 2019 se agotó la fase de juego de actores, en la cual los equipos corporativos identificaron a los actores que interactúan con la Universidad de San Buenaventura y la incidencia de cada uno de ellos en la realización de los objetivos formulados por la Institución.

e. Etapa de construcción de escenarios

Aunque esta etapa presentó el mayor nivel de complejidad, al mismo tiempo fue en la que los expertos lograron modelar las condiciones de futuro que establecen el rumbo de la Universidad. A partir de estos escenarios se determinaron los de mayor probabilidad y pertinencia para la Institución y se definieron los escenarios apuesta, tendenciales y alternos, y se formuló el plan vigía. Así, en sesión del Consejo de Gobierno realizada el 15 de marzo de 2019, se aprobó el escenario apuesta de la Universidad de San Buenaventura denominado “Camino a la excelencia”, que implica la realización de los objetivos estratégicos que se presentan en la gráfica 9.



Gráfica 9. Escenario apuesta del PDB 2020-2029.

De esta manera, la Universidad de San Buenaventura apuesta en su PDB 2020-2029 por la realización de seis Objetivos estratégicos (cuadro 8), cuyos indicadores se pueden apreciar en detalle en el anexo correspondiente. Anexo 4. Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020-2029

f. Fase de proyectos del PDB

Para formular los proyectos que lo integran, el PDB 2020-2029 tiene como base el equilibrio entre el desarrollo de la Universidad de San Buenaventura –como una universidad cuyo principio estratégico es la corporatividad– y el desarrollo de la Sede y las Seccionales, según su entorno y momento histórico. Dicho equilibrio parte de la decisión de los órganos de gobierno de encaminar los esfuerzos institucionales hacia objetivos comunes, en el entendido de no dejar de lado los asuntos particulares de la gestión en las regiones.

De esta manera, las acciones y oportunidades de mejoramiento resultantes del presente proceso de Autoevaluación Multicampus se alinean y articulan al PDB, según la capacidad y apuestas estratégicas de la Universidad de San Buenaventura.

3.2.4. SISTEMA ACADÉMICO INTEGRADO

La proyección de la Universidad de San Buenaventura también ha implicado la definición del Sistema Académico Integrado (SAI), desde y para la corporatividad y como parte del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), el cual se incorpora como se aprecia en la gráfica 11.



11. Articulación del SAI en el contexto del SIAC.

De manera particular, como parte de la renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, se considera que el SAI proporciona el diseño y la implementación de políticas y acciones corporativas en temas académicos que impacten el modelo mismo de la gestión corporativa, y se orienta por los siguientes principios:

- a. Interacción académica que se comprende en coherencia con el PEB.
- b. Gestión curricular en coherencia con el entorno y sus necesidades.
- c. Gestión que integra los saberes y los trans-saberes.
- d. Centrado en el aprendizaje de los estudiantes.
- e. El aprendizaje autónomo y colectivo se constituye en el centro de los procesos de innovación.
- f. La innovación pedagógica incorpora y transforma la concepción del profesor y sus prácticas.
- g. Incorpora nuevas tecnologías.
- h. Se difuminan las fronteras entre docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional, para articularse en torno al aprendizaje de los estudiantes.
- i. La investigación articula de manera transversal los procesos de aprendizaje.

Para la Universidad es claro que el SAI implica un esfuerzo corporativo que debe atender ciertas fases de consolidación en el tiempo y con alcances diferenciados. A continuación, se describen dichas fases.

- a. Fase de reconocimiento de políticas corporativas y ejes estratégicos preliminares para la integración académica (2017-2019) En esta fase se busca el levantamiento de un diagnóstico y el desarrollo de acciones corporativas de articulación de la gestión académica. Para tal efecto se conformaron diez ejes estratégicos cuyos resultados se describen adelante y se conformó el Comité Académico Bonaventuriano aprobado por el Consejo de Gobierno por medio del Acta 183 del 9 de octubre de 2019, con el fin de articular y proyectar la gestión académica de la Universidad de San Buenaventura.
- b. Fase de implementación del sistema de innovación académica (2020-2022) Como parte de los avances de los ejes estratégicos y de los resultados evidentes del Plan de Mejoramiento Corporativo 003 de Innovación Pedagógica y Curricular, en esta fase se implementará el sistema de innovación académica en abierto diálogo con las funciones sustantivas de la Universidad de San Buenaventura.
- c. Fase de internacionalización del sistema de innovación académica (2023-2029) El SAI le apunta a la implementación articulada de la innovación académica en diálogo con las líneas estratégicas previstas en la Política Corporativa de Internacionalización, por una parte, y por otra, con el escenario y los proyectos previstos en el PDB. Como se ha mencionado, la primera fase del SAI está configurada por diez ejes estratégicos en los cuales participan las vicerrectorías académicas, la Coordinación General de la Acreditación Institucional Multicampus (AIM), los directores de programa, directivos académicos y administrativos, profesores e investigadores de la Sede y las Seccionales. En la gráfica 12 se presenta su estructura general.



12. Ejes estratégicos del Sistema Académico Integrado (SAI).