CONSEJO SUPERIOR
ACUERDO No. 055
Acta Ordinaria 072 de 2017

"Por la cual, se define el Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo en la Fundación Universitaria María Cano".

El Consejo Superior de la Fundación Universitaria María Cano, en uso de sus atribuciones legales y estatutarias, y"

CONSIDERANDO:

1. Que el Artículo 69 de la Constitución Política de Colombia garantiza a las universidades la posibilidad de darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la Ley.

2. Que en desarrollo de esta disposición constitucional el artículo 28 de la Ley 30 de 1992 se expresa que la autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con esa Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

3. Que la Ley 30 de 1992, en su artículo 55 y de manera concordante con las disposiciones anteriores consagra la autoevaluación institucional como una tarea permanente de las instituciones de Educación Superior y es parte del proceso de acreditación.

4. Que la dinámica mundial de la educación superior le exige a las Instituciones de Educación Superior diseñar estrategias de aseguramiento y mejoramiento de la calidad para el servicio que ofrece a la sociedad.

5. Que la Fundación Universitaria María Cano, en su filosofía institucional, está comprometida con la calidad del servicio que presta a la sociedad.

6. Que La Fundación Universitaria María Cano no es ajena a estos nuevos desafíos, desde hace varios años viene trabajando en los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo tanto de los programas como de la Institución, evidenciando logros significativos en la docencia, la investigación y la gestión general de la Fundación.

7. Que es necesario definir los lineamientos direccionar el sistema de autoevaluación y mejoramiento continuo en la Fundación Universitaria María Cano para garantizar la calidad de sus procesos académicos y administrativos.

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: Aprobar el Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo para la Fundación Universitaria María Cano, el cual está conformado por los siguientes capítulos:

- Capítulo I: contextualización los retos de la educación superior.
- Capítulo II: marco normativo para la educación superior en el ámbito nacional e institucional.
- Capítulo III: filosofía de la Fundación Universitaria María Cano como punto de partida para la definición del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo.
- Capítulo IV: sistema de autoevaluación y mejoramiento continuo de la Fundación Universitaria María Cano.
- Capítulo V: funciones del Comité de Autoevaluación Institucional como órgano responsable de la gestión del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo.

ARTÍCULO SEGUNDO: Comunicar y sensibilizar a la comunidad académica sobre el sistema de autoevaluación y mejoramiento continuo para su interiorización e inclusión en la vida universitaria.

ARTÍCULO TERCERO: Este acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición y deroga los anteriores

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Medellín, a los seis (6) días del mes de julio de dos mil diez y siete (2017).

LIGIA GONZÁLEZ BETANCUR
Presidenta

DIANA MARÍA GAVIRIA PALACIO
Secretaria General

SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

PRESENTACIÓN

Fruto de los procesos de globalización en el mundo, los países se han visto enfrentados a cambios en su estructura social y económica, generados por los avances en todo lo que representa la gestión del conocimiento. Este factor de cambio, ha sido orientado en gran medida, por el aporte del sistema de educación superior en la formación de profesionales y la generación de nuevo conocimiento para responder a la dinámica del medio.

En Colombia, el sistema de educación superior del País se enfrenta cada día a constantes tensiones y demandas, tanto desde el ámbito externo como interno, para elevar los niveles de calidad de los servicios académicos que ofrece a la sociedad. Tal es el caso de la pertinencia e impacto de sus procesos académicos e investigativos, la ampliación y generación de oportunidades para los estudiantes de acceder y permanecer en su proceso formativo, establecer planes de capacitación al personal docente y administrativo, la integralidad y flexibilización de los planes de estudio, la internacionalización, la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, todo ello con la garantía de asegurar la calidad de la propuesta educativa.

Este entorno cambiante y competitivo, le genera a las instituciones de educación superior el desafío de insertarse a una sociedad que demanda nuevos profesionales formados con capacidades y competencias para enfrentar los retos de esta sociedad del conocimiento. En esta misma dinámica, se tiene los retos pedagógicos y curriculares, el fortalecimiento de su comunidad académica que incorpore valor agregado a la formación de estudiantes, la eficiencia, la eficacia de la gestión institucional y la evaluación de su quehacer enmarcados en los procesos de aseguramiento de la calidad.

Ante los evidentes retos que se plantea para la educación superior en Colombia, Fundación Universitaria María Cano tiene el reto de garantizar a la sociedad un servicio académico reconocido por la calidad, tanto de los programas como de la Institución, direccionados por una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo que permea

todos los procesos que se desarrollan al interior de la institución tendientes a garantizar la excelencia de su oferta académica.

En este sentido, la Fundación Universitaria María Cano, con el propósito de generar estrategias para la calidad de la Institución, actualizó el Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo, soportado en los procesos de autoevaluación, pero con un carácter integrador en los diferentes ámbitos de los procesos del que hacer universitario. El Sistema le permitirá a la Institución desarrollar políticas y estrategias de calidad para el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos.

Uno de los propósitos primordiales del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo, es el que permita orientar la toma de decisiones tanto misionales como estratégicas de la Fundación, por ello se constituye en un elemento articulador entre los procesos de autoevaluación con los de planeación. Es decir, la autoevaluación busca permear la cultura organizacional, cada unidad, tanto académica como administrativa, debe ser consciente de su compromiso con la excelencia y de los propósitos que persigue. Por ello, se asumen los procesos de autoevaluación – autorregulación como parte vital de la gestión de las unidades.

El sustento del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo, se compone por seis capítulos que explican cada uno de los componentes que lo integran. Estos son:

- Capítulo I: contextualización los retos de la educación superior.
- Capítulo II: marco normativo para la educación superior en el ámbito nacional e institucional.
- Capítulo III: filosofía de la Fundación Universitaria María Cano como punto de partida para la definición del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo.
- Capítulo IV: sistema de autoevaluación y mejoramiento continuo de la Fundación Universitaria María Cano.
- Capítulo V: funciones del Comité de Autoevaluación Institucional como órgano responsable de la gestión del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Fruto de la dinámica de los cambios de la educación superior en el mundo, en los últimos años se han configurado retos no sólo en los aspectos asociados con los procesos académicos, sino con la gestión institucional, en especial valorada con la calidad del servicio que se ofrece a la sociedad. Para soportar lo anterior, Jamil Salmi (2009) en el Documento "*El desafío de crear universidades de rango mundial*", expresa que las universidades de mayor categoría son las que hacen importantes contribuciones al progreso del conocimiento mediante la investigación, programas y métodos pedagógicos innovadores y propicios, que promuevan la formación de profesionales que se destacan debido a su éxito en ámbitos altamente competitivos, durante su formación y después de su graduación.

De igual forma, sostiene que para que una Institución logre ser considerada de rango mundial, se atribuye fundamentalmente a tres grupos complementarios de factores con los cuales se caracterizan las mejores universidades del mundo: *a) una alta concentración de talento (profesores y estudiantes), b) abundantes recursos para ofrecer un fértil ambiente de aprendizaje y para llevar a cabo investigaciones avanzadas, y c) características favorables de gobernabilidad que fomenten una visión estratégica, innovación y flexibilidad, y que permitan que las instituciones tomen decisiones.*

Así mismo, Jesús Ferro Bayona, rector de la Universidad del Norte, como testigo y partícipe del desarrollo de la educación en Colombia, expone en su libro "Educación superior en Colombia: Doce propuestas para la próxima década" (Ed. Uninorte, 2014), la importancia de reflexionar acerca de nuevos retos, entre estos se resaltan los siguientes: *"1) la nueva valoración social del conocimiento, la tecnología y los procesos de formación; 2) la creciente importancia y consolidación de los sistemas de evaluación de la calidad y la acreditación; 3) la existencia de nuevas realidades y exigencias en la financiación de la educación superior; 4) la mayor demanda de acceso a la educación superior e ingreso creciente de nuevas y diversas poblaciones al sistema; 5) la apropiación de nuevas tecnologías para el eficaz cumplimiento de las funciones universitarias; 6) las nuevas demandas del mercado laboral; y 7) la internacionalización, como la dimensión más visible en la Universidad contemporánea."* Conforme lo anterior, es necesario desarrollar en las Instituciones, prácticas de gestión que

contribuyan al logro de los objetivos, y se debe insertar en los procesos académicos y administrativos, siendo el elemento que dinamiza la propuesta académica.

Ante este nuevo escenario, Colombia no ha sido ajena a estos cambios, y es así que las orientaciones de política nacional, se han dirigido en el fortalecimiento del componente de la dimensión internacional y la gestión del conocimiento, tanto desde el Ministerio, los diferentes medidores de la calidad (rankings) y en los nuevos lineamientos de acreditación.

En este último elemento, según las cifras del Consejo Nacional de Acreditación (2016), Colombia no ha logrado la participación requerida de todas las instituciones en los procesos de alta calidad, tanto institucional, como de programas. Es decir que, de las 289 instituciones activas, solo 47 instituciones correspondiente al 16,26% cuentan con la acreditación de alta calidad. De igual forma, de los 13.404 programas académicos, solo 1.201 programas cuentan con la acreditación de alta calidad correspondiente al 9%.

Estos resultados aún son bajos, si se compara con la trayectoria de la expedición de la Ley 30 de 1992, después de veinticinco (25) años de implementación. En este sentido, el Ministerio de Educación Nacional y el CNA (2015), lanzaron los nuevos lineamientos para la Acreditación Institucional, donde se destaca que uno de los requisitos para alcanzar la acreditación institucional, es que deben contar como mínimo con el 25% de los programas acreditados del total de la oferta de acreditables. Para el año 2019, el mínimo pasará al 40% de estos programas en condición de acreditación. Para asegurar el logro de esta estrategia, paulatinamente se privilegian los mecanismos de financiación de la educación superior, a instituciones que cumplan con este propósito.

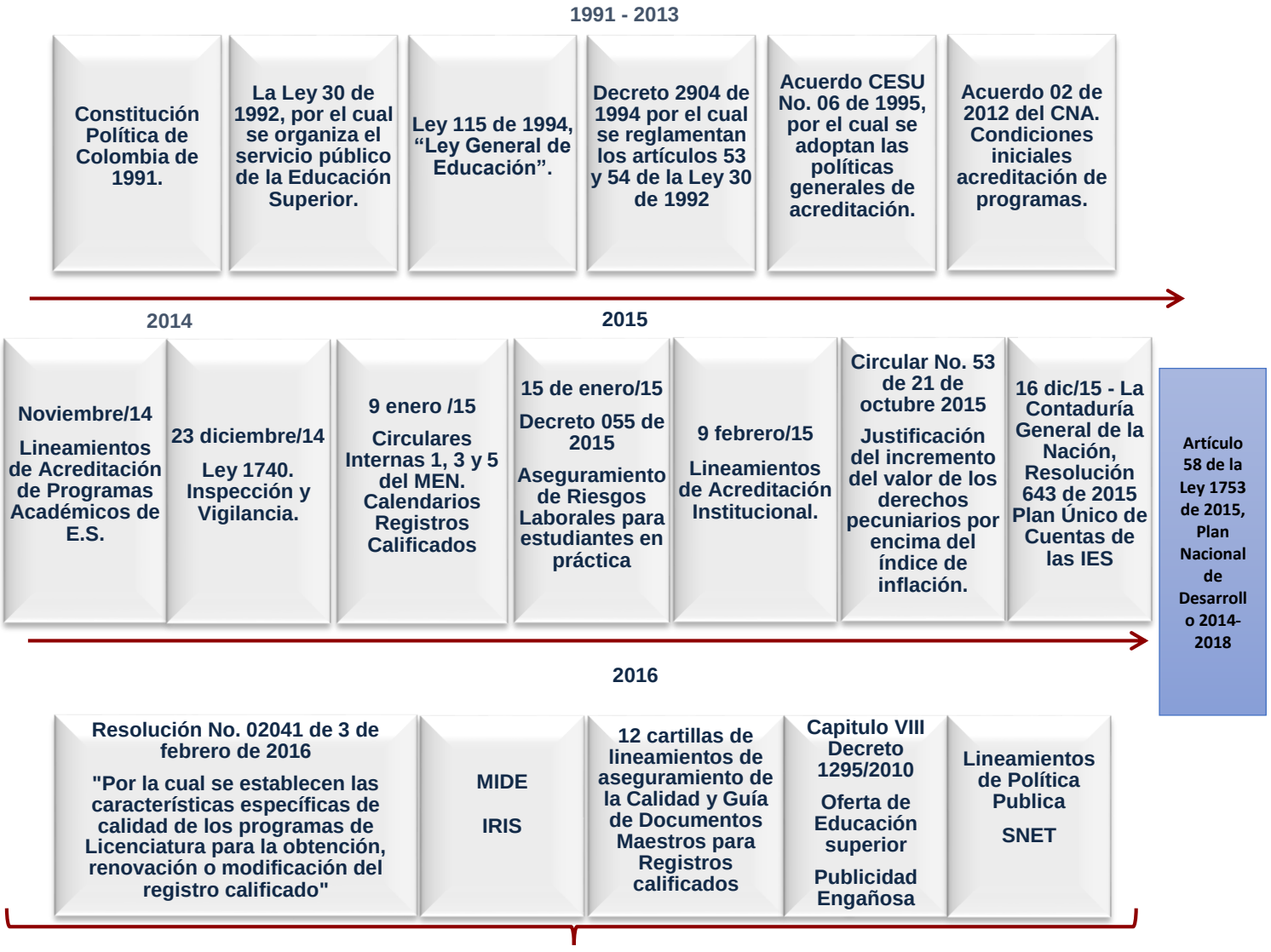
La Fundación Universitaria María Cano no es ajena a estos nuevos desafíos, desde hace varios años viene trabajando en los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo de los programas y de la Institución, evidenciando logros significativos en la docencia, la investigación y la gestión general de la Fundación.

De cara a esta nueva dinámica, donde se presenta una actualización de la Misión, Visión, Principios, PEI y el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026: construyento futuro, es necesario consolidar Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo,

que responda a la misión e identidad de la Fundación, con el propósito de continuar con los cambios en el mejoramiento institucional, y así corresponder al compromiso con la sociedad. Esta propuesta se concibe como un sistema abierto y flexible, a través del cual se articulan las diferentes estrategias que promueven la calidad en el marco de los procesos académicos y administrativos.

2. MARCO NORMATIVO

Normatividad, políticas y exigencias en educación superior a nivel nacional



Normatividad interna de la Fundación Universitaria María Cano

3. FILOSOFÍA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

Misión institucional

La Fundación Universitaria María Cano es una institución de educación superior con presencia en contextos locales, regionales y nacionales; comprometida con la proyección social en el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión; y orientada a la formación de personas con pensamiento crítico, compromiso social y visión glocal.

Visión institucional

La Fundación Universitaria María Cano, institución de educación superior, para el 2026 será reconocida por la formación de profesionales emprendedores e innovadores; la calidad de sus programas y servicios; la transferencia de conocimiento para la resolución de problemas y necesidades del entorno, la participación en redes de conocimiento y cooperación nacionales e internacionales; y la contribución al desarrollo y transformación de las comunidades y las organizaciones.

Principios institucionales

La Fundación Universitaria María Cano se rige por los siguientes valores:

- **Respeto:** Partimos de la importancia del conocimiento y reconocimiento del ser humano y su potencial para transformarse a sí mismo y transformar su entorno, así como para aprender, tomar decisiones, expresarse, y habitar el mundo.
- **Equidad:** Promovemos un sentido de justicia y dignidad entre las personas, los grupos humanos y las culturas, valorando y atendiendo sus orígenes y su diversidad, y posibilitando la comunicación e interacción entre personas y grupos con identidades culturales específicas.
- **Excelencia:** Propendemos el compromiso con la calidad en el quehacer institucional, así como con el bienestar de las personas que la conforman y de los contextos en los que ésta tiene participación e incidencia.
- **Liderazgo:** Reconocemos la función que ocupan las personas en la toma de decisiones acertadas para el colectivo y en la contribución que ellas hacen en la consecución de los logros grupales, con el fin de alcanzar metas comunes que favorezcan a las comunidades y las organizaciones.
- **Transparencia:** Valoramos la honestidad individual, colectiva e institucional en la forma de actuar y de relacionarse con el entorno, así como la posición ética que garantiza la protección de la integridad individual e institucional y de los recursos individuales y colectivos.
- **Responsabilidad:** Velamos por el compromiso individual e institucional para participar en la generación de conocimiento, en los procesos formativos, en las comunidades y las organizaciones, así como para relacionarse con los demás procurando el cuidado de sí, de los otros y de la naturaleza.

En la filosofía de la Institución, específicamente en el Proyecto Educativo Institucional de la María Cano, está sustentada las orientaciones generales para los procesos de autoevaluación y de calidad: *"la autoevaluación es un proceso de autoexamen permanente, de revisión, reconocimiento, análisis y retroalimentación a las diferentes procesos académicos y administrativos. Para ello se valdrá de instrumentos objetivos y participativos, que permitan identificar en qué grado se están produciendo los resultados que se esperan a la luz de la filosofía de la Institución, buscando el mejoramiento continuo que garantice altos niveles de calidad en todos sus procesos.*

Autoevaluarse es realizar un examen interno sobre cómo desarrolla la Institución sus procesos educativos, con capacidad autocrítica y ética, para generar información confiable que dé testimonio del grado de cumplimiento de sus objetivos, identificando en ellos mecanismos eficaces que garanticen su continuo mejoramiento".

En cuanto a la calidad, expresa el Proyecto Educativo Institucional: "entendiendo la calidad como un factor dinámico, partiendo de los procesos de autoevaluación y autorregulación en sus unidades académicas y administrativas busca, por un lado, la integración de los procesos misionales de la Fundación y, por otro lado, ser un orientador para la toma de decisiones institucionales. De esta manera, se generan las condiciones de convertir los desafíos que el contexto social le plantea, en oportunidades que, además de potenciar la proyección del Proyecto Educativo, pueda contribuir a la transformación de la sociedad".

Tal como lo expresa el marco filosófico de la María Cano, los procesos de autoevaluación es el medio por el cual se alcanza el reconocimiento de la calidad del servicio académico que se ofrece a la sociedad.

4. MARCO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD

La calidad en las instituciones de educación superior tiene un punto de partida común: desde la heterogeneidad de las instituciones se ofrece un servicio público que compromete el interés general y es a partir de allí donde el Estado tiene la obligación de asegurar la correcta prestación de éste.

Tal como lo define Van Vught, citado en el PEI de la Fundación Universitaria María Cano[1]: "el concepto de la calidad parece ser tan esquivo como persuasivo. Un acuerdo universal sobre el significado de la calidad o una respuesta final sobre la definición de este concepto parece imposible de alcanzar. No obstante, la gente parece ser capaz de reconocer la calidad cuando la ve, lee o escucha. Este concepto puede que sea esquivo, pero asimismo es un concepto que no puede ni debería evitarse en las áreas de educación superior y de investigación científica". Por ello, en la literatura académica sobre el tema, son muchas las definiciones y aproximaciones sobre el concepto de calidad de la educación superior.

Para precisar más estos enfoques, a continuación, se determinan diferentes tipos de orientaciones de la calidad aplicados a la educación superior:[2]

- **Calidad entendida como excelencia o excepcionalidad**

La calidad vista como excepción, es una concepción tradicional que presupone que algo es especial. La buena calidad es excepcional, de clase superior y de exclusividad; es equivalente a la excelencia o al logro de un estándar elevado, es elitista y alcanzable, pero en circunstancias limitadas. En esta concepción, la excelencia es a menudo valorada por la reputación de la institución y el nivel de sus recursos. Esta definición contradice los postulados fundacionales de la María Cano, en especial con el principio de equidad.

[1] Fundación Universitaria María Cano. Proyecto Educativo Institucional. Enero 25 de 2017.

[2] Ministerio de Educación Nacional. Modelo de aseguramiento interno de la calidad para las instituciones de educación superior en el Marco del Mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia. Silva Bautista, Jaime; Bernal Gamboa, Elizabeth y Hernández Sanabria, Camilo. Bogotá, febrero de 2014.

- **Calidad entendida como perfección (cero errores)**

Supone que hay claridad respecto de las características de los insumos y los productos, y centra la atención en el proceso. Si se cumplen los requisitos establecidos para los insumos, el proceso debe encargarse de que todos los productos se adecúen a lo previsto, sin desviaciones o errores. Teóricamente, esta concepción "democratiza" la calidad, aunque en la práctica constituye un traslado poco elaborado del concepto de calidad utilizado en el sector productivo. Además, desconoce la complejidad de la educación superior y de la misión de sus instituciones, perdiendo utilidad. Aplicar esta visión de calidad en el ámbito educativo implica renunciar a una visión crítica y analítica de lo que encierran los procesos educativos en el marco de la educación superior, así como de las variables del contexto social, político, económico, cultural y tecnológico que influyen en la vida de las IES.

- **Calidad entendida como cumplimiento del propósito institucional (congruencia)**

Esta es la concepción más comúnmente utilizada en el mundo. Tiene en cuenta la autonomía de las universidades, promueve la formulación de objetivos, implica autoevaluación y autocontrol y, en la medida en que los objetivos institucionales son objetivos sociales, privilegia el interés general sobre los intereses particulares de los distintos grupos de involucrados. La calidad educativa es la resultante de un sistema de coherencias entre distintos factores que constituyen el ser, el hacer y el deber ser de las instituciones de educación superior, y definen tres dimensiones para acceder al análisis de cualquiera de los aspectos mencionados. Estas dimensiones son: coherencia de la institución y de sus programas con las necesidades y las características del entorno; eficacia como coherencia entre las actividades planteadas por la institución en su conjunto para cumplir sus fines y objetivos; y eficiencia como coherencia entre los recursos invertidos, el esfuerzo desplegado, el tiempo empleado y el logro de los objetivos.

- **Calidad entendida como transformación del estudiante**

Esta concepción supone que "el cliente" fundamental de la educación superior es el estudiante, cuyos atributos intelectuales y de personalidad deben variar (mejorar) a lo largo del proceso. Según esta concepción, las mejores instituciones son aquellas que tienen el mayor impacto positivo en el conocimiento y desarrollo personal de sus estudiantes. Esta es una concepción atractiva, pero para algunos resulta poco útil en la medida en que ese mejoramiento es difícil de medir y, en tanto es difícil de medir, es difícil de mejorar. Sin embargo, hacer seguimiento al estudiante desde su ingreso y más allá de su egreso no es tarea fácil, pero sí factible.

- **Calidad entendida como "cota mínima"**

Parte de la premisa de que existen estándares y normas definidos por alguna autoridad superior. Es la base de los sistemas de registro calificado y, en cierta forma, de los de acreditación; es el enfoque –ni exclusivo, ni excluyente– que subyace los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior en la Unión Europea y en casi todos los países del mundo.

Aquí se trata de definir estándares para los elementos que se consideren "factores críticos de éxito" en la educación superior. Si la concepción se aplica como parte de un "sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior", sin duda resulta muy poderosa y útil, tanto para el propósito de formulación de política como para las IES.

- **Calidad como valor agregado.**

Este es un concepto que también es muy aceptado en las instituciones de educación superior, especialmente en Europa. La calidad como valor agregado, es la capacidad de la institución de influir favorablemente en sus miembros (alumnos y profesores), es decir, establecer diferencias positivas en su desarrollo intelectual, personal y social desde el inicio hasta el final de sus estudios universitarios. El valor agregado es una medida de calidad en tanto la experiencia educacional incremente el conocimiento, las habilidades y las destrezas de los estudiantes. Bajo este enfoque el uso de indicadores

de desempeño es crucial para comprender la calidad; y se asocia a conceptos clave como la eficiencia y la eficacia.

- **Calidad para el Consejo Nacional de Acreditación[3].**

Con respecto a los propósitos declarados, el modelo colombiano de acreditación, así como varios modelos latinoamericanos, maneja fundamentalmente la noción de calidad como la aptitud para llevar a cabo un propósito. Esta es juzgada con la realización de lo que ha sido proyectado. La calidad de la educación superior es la razón de ser del Sistema Nacional de Acreditación; reconocerla, velar por su incremento y fomentar su desarrollo otorga sentido a la acción del Consejo Nacional de Acreditación. La calidad, así entendida, supone el esfuerzo continuo de las instituciones por cumplir en forma responsable con las exigencias propias de cada una de sus funciones. Estas funciones que, en última instancia, pueden reducirse a docencia, investigación y proyección social, reciben diferentes énfasis de una institución a otra, dando lugar a distintos estilos de institución.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Acreditación, para determinar la calidad de una institución o programa se tendrán en cuenta: Las características universales expresadas en sus notas constitutivas. Estas características sirven como fundamento de la tipología de las instituciones y constituyen los denominadores comunes de cada tipo.

- **Calidad para la Fundación Universitaria María Cano**

Para la Fundación Universitaria María Cano, la calidad se interpreta como un concepto de construcción permanente, y se entiende como la coherencia entre lo expresado en la filosofía Institucional con lo que realiza en sus propósitos y objetivos, tanto en los ámbitos académicos como administrativos, pero con la perspectiva de generar valor agregado para responder a las necesidades de la sociedad. Esta definición relaciona dos componentes claramente articulados: desde la coherencia, siendo fiel a sus principios y objetivos; y desde el valor agregado, para responder a las demandas del entorno, fiel al postulado de la Visión.

[3] Consejo Nacional de Acreditación. Luis Enrique Orozco Silva. La calidad de la universidad. más allá de toda ambigüedad.

- **La Autoevaluación en la Fundación Universitaria María Cano**

Para la Fundación Universitaria María Cano, la autoevaluación es un proceso de autoexamen permanente de revisión, reconocimiento, análisis y retroalimentación a las diferentes procesos académicos y administrativos de la Institución. Para ello se valdrá de instrumentos objetivos y participativos, que permitan identificar en qué grado se están produciendo los resultados que se esperan a la luz de la filosofía de la institución, buscando el mejoramiento continuo que garantice altos niveles de calidad en todos sus procesos.

En la Fundación Universitaria María Cano, la autoevaluación se constituye el núcleo fundamental del proceso de mejoramiento continuo, tiene como punto de partida la definición que hace la Institución de su naturaleza, la misión y el proyecto educativo; debe ser entendida como un componente necesario para incrementar la calidad de la formación impartida.

Autoevaluarse es realizar un examen interno sobre cómo desarrolla la Institución sus procesos educativos, con capacidad autocrítica y ética, para generar información confiable que, de testimonio del grado de cumplimiento de sus objetivos, identificando en ellos mecanismos eficaces que garanticen su continuo mejoramiento.

- **Mejoramiento continuo**

El mejoramiento continuo, es un concepto transversal que se aplica independientemente de la concepción de calidad, es la capacidad de la Institución para generar las estrategias necesarias que permitan subsanar las debilidades identificadas en la autoevaluación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, inherentes al que hacer de la Institución, de modo que genere valor agregado al servicio ofrecido a la sociedad.

5. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO

Las características de los sistemas son un todo organizado y complejo; según Bertoglio (2005) define sistema como un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos, así mismo, señala que un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Visto de otro modo, es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad (gestión), para alcanzar un objetivo determinado (visión).

El concepto de sistema que se proyecta para la María Cano, se asocia con el entendimiento de la Fundación como un todo, pero evaluando y descomponiendo cada una de sus partes. El evaluar la calidad, implica realizar un análisis detallado de cada uno de los elementos que integran los procesos académicos y administrativos, como son los insumos, recursos, procesos e impacto; para ello, implica valorar las políticas, la reglamentación, los procesos y la información que se genera de ella, de modo que permita alcanzar los objetivos institucionales. Es decir, se entiende el sistema como la interrelación y la sinergia que existe entre las diferentes áreas y procesos definidos por la Institución en su Mapa de Procesos. Dicha interrelación le permite a la Institución desarrollar e implementar estrategias conjuntas para alcanzar las metas definidas y afrontar los retos del entorno.

El Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo de la Fundación Universitaria María Cano, se concibe como un sistema abierto a través del cual se articulan e integran las diferentes políticas y estrategias definidas por la Fundación para el mejoramiento e instauración de una cultura de la calidad, en los ámbito académico y administrativo, de modo que responda a las necesidades y retos regionales, nacionales e internacionales con pertinencia social y los requisitos del Ministerio de Educacional Nacional para el registro calificado de los programas académicos, la acreditación de los programas y de la Institución, y la Norma ISO para la certificación de procesos.

El sistema está planteado como un conjunto de políticas, estrategias, procesos, organismos, normas, y recurso humano, interrelacionados en pro de la excelencia académica y administrativa. Es direccionado por el Comité de Autoevaluación y

administrado por la Gerencia de Planeación y Calidad. Su ideal es el proyectar en la Fundación un servicio de educación superior reconocido por su calidad, y entendida, más que la búsqueda de un certificado, como un espacio de construcción colectiva que nos invita a todos y cada uno de nosotros, a cambiar nuestra rutina por nuevos elementos que generen valor a nuestro qué hacer.

Mediante los ejercicios de autoevaluación, se busca, en primera medida, dar cumplimiento a los procesos relacionados con el aseguramiento de la calidad académica, establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (Registro Calificado y Acreditación); así mismo integrarlo con el proceso de auditorías internas establecido para el sistema de gestión de la calidad en los procesos bajo el esquema de la norma ISO 9001:2015. Esta estrategia permite generar sinergias y elevar los niveles de eficacia en términos de cumplimiento de los objetivos definidos. El deber ser de los ejercicios de autoevaluación es garantizar el fortalecimiento institucional con el propósito de final de asegurar el reconocimiento de la calidad de toda la Fundación.

5.1 Políticas del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo

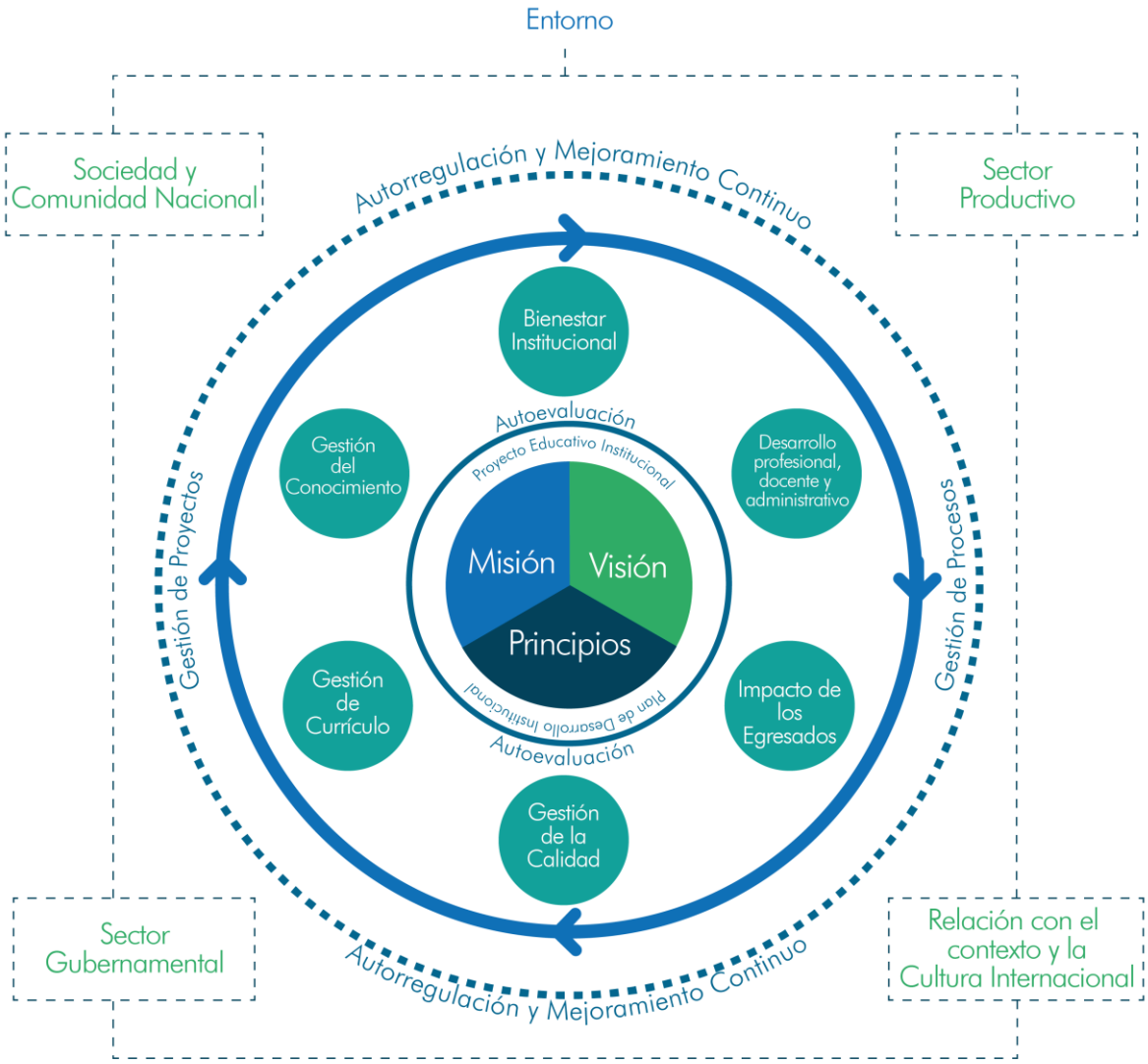
En la Fundación Universitaria María Cano, los principios orientadores del PEI en cuanto a la calidad, están proyectados desde la dinámica estratégica de la Institución para conducir a la excelencia de los procesos académicos y administrativos. Por ello, las políticas del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo son:

- Asegurar la calidad de los procesos de docencia, investigación, extensión y proyección social y la gestión institucional de la María Cano.
- La autoevaluación es el proceso que articula y dinamiza las unidades académicas y administrativas de la Institución con miras a la generación de una cultura de la calidad y el mejoramiento continuo.
- Proyectar el reconocimiento social de la Fundación Universitaria Maria Cano a través de estrategias de calidad en sus funciones misionales y de apoyo.
- Garantizar los niveles de eficacia y eficiencia institucional mediante la incorporación de los resultados de los procesos de autoevaluación al proceso de planificación institucional.

5.2 Representación gráfica del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo

El Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo de la Institución, se fundamenta a partir de una gráfica circular, que simula un cuerpo sistémico con sinergia entre las diferentes áreas de la Institución.

Ilustración 1. Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo



5.3 Componentes del Sistema

Filosofía Institucional: el centro del Sistema está compuesto por la Filosofía Institucional enmarcada en la misión, visión y principios, los cuales representan la identidad Institucional, el trabajo articulado de estos elementos constituye lo que es la Fundación Universitaria María Cano, desde su identidad representada en su historia y lo que desea proyectar como Institución, orientado en su Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo de la Fundación, a través de una propuesta educativa acorde con las necesidades del medio y que corresponda al postulado de la Misión de "*estar comprometida con la proyección social en el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión*". Estos lineamientos estratégicos materializan las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, para la proyección y crecimiento de la Fundación Universitaria María Cano.

Autoevaluación: Tomando como base las estrategias definidas en el Proyecto Educativo Institucional, orientadas a dar cumplimiento a cada una de las políticas de calidad que se definen en el Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo, se despliegan las actividades de autoevaluación en todos los procesos académicos y administrativos de la Institución.

Tabla 1. Estrategias del Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	RESPONSABLE
Gestión de la calidad	Es el elemento central de todo el proceso de mejoramiento institucional, parte de los procesos de autoevaluación y autorregulación, e integra los procesos de acreditación, registro calificado y certificación bajo la norma ISO. Su finalidad es integrar las políticas y estrategias de calidad definidos en el País para las IES y adoptadas por la Fundación, tendientes a la búsqueda de la	Calidad Institucional	Gerencia de Planeación y Calidad

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	RESPONSABLE
	excelencia académica y administrativa, a partir de ejercicios anuales de autoevaluación en todos los niveles de la Institución. El Comité de Autoevaluación es el organismo encargado de orientar este proceso tanto para el mejoramiento continuo de la Institución y de los programas, como para los fines de acreditación.		
Gestión del Currículo	Parte del ejercicio de la autoevaluación en los Comités de Currículo, institucional y de Programa. Con esta estrategia se articula la filosofía plasmada en el Proyecto Educativo Institucional con los Proyectos Educativos de los Programas, mediante políticas y lineamientos curriculares, las cuales permiten identificar los elementos diferenciadores de las propuestas académicas de la Institución como parte fundamental para el logro del perfil del egresado María Cano. Los Comité de Currículo, serán los encargados de dinamizar las estrategias curriculares que le dan sustento disciplinar a los programas académicos ofertados por la Fundación Universitaria María Cano.	Pertinencia de los programas.	Vicerrectoría Académica Decanaturas

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	RESPONSABLE
Gestión del conocimiento	Esta estrategia pretende integrar las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, de modo que se proyecte hacia la sociedad a través de proyectos de investigación, consultorías, asesorías o programas de formación continua, de modo que contribuya con el vínculo de la Universidad, Empresa y el Estado. En este aspecto se asegura la visibilidad de la Institución en el medio, como parte de la proyección a la sociedad en el ámbito de las funciones sustantivas.	Visibilidad Institucional	Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social. Dirección de Investigaciones
Bienestar Institucional	Este componente se orienta en generar las estrategias que promuevan un ambiente sano y formativo para el logro de los objetivos institucionales. Contempla elementos que potencien el desarrollo humano, la construcción de comunidad académica y la formación integral, todo ello para que se integre a la Fundación como parte del proyecto de vida de estudiantes, profesores, empleados y egresados.	Formación integral y clima organizacional.	Bienestar Institucional Gerencia de Talento Humano
Desarrollo profesional, docente y administrativo	Esta estrategia busca generar las acciones que permitan fortalecer las competencias de los profesores y administrativos	Desempeño del personal	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO	RESPONSABLE
(Desarrollo Humano).	vinculados a la Fundación Universitaria María Cano, promoviendo su desarrollo profesional y personal en la Institución, para que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.		Gerencia de Talento Humano
Impacto de los egresados	Mediante esta estrategia se busca medir el impacto que han generado los egresados de la Fundación Universitaria María Cano en el medio, y la realimentación que genera en los programas académicos.	Posicionamiento del egresado en el medio	Vicerrectoría de Extensión Centro de Egresados

Fuente: Gerencia de Planeación y Calidad. 2017.

Gestión de proyectos y de procesos: El penúltimo círculo lo representan los proyectos y los procesos que orientan la gestión de la Fundación, los cuales materializan y les dan vida a las estrategias de calidad definidas en el Sistema.

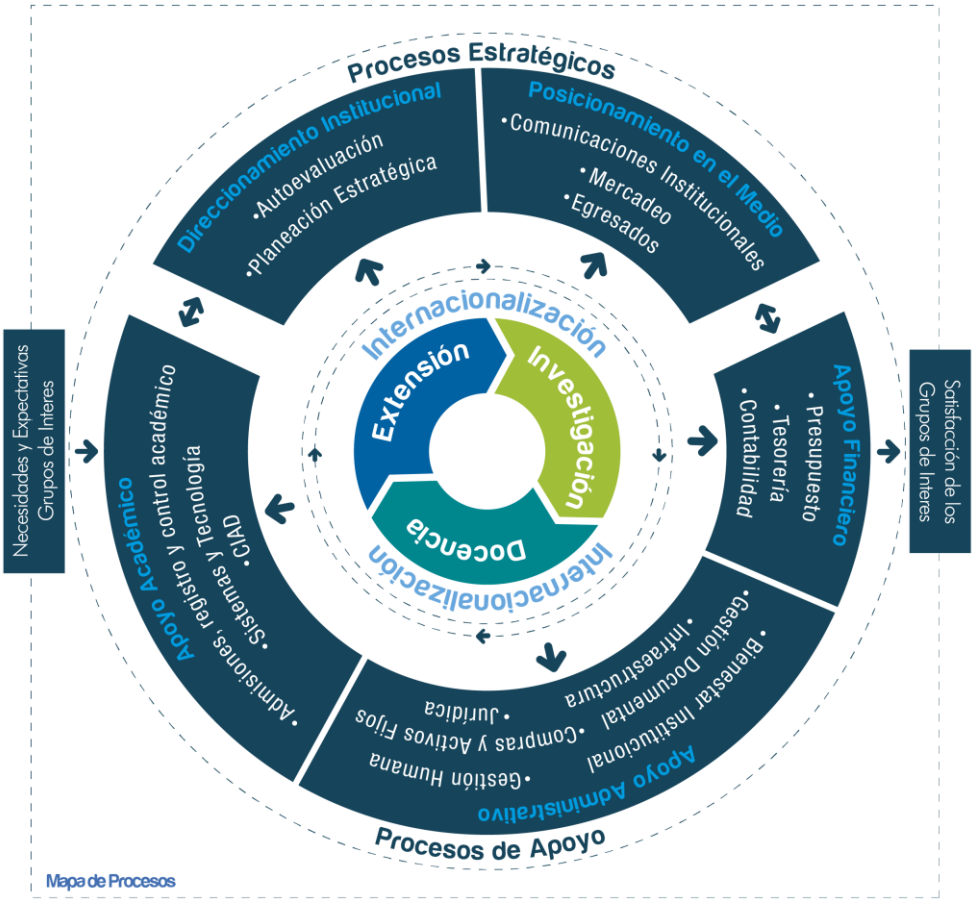
La gestión de proyectos es una herramienta que contribuye a la generación de valor agregado para la Fundación. Por su propia definición, el proyecto es un conjunto organizado de acciones y estrategias que buscan responder a problemas y necesidades específicas tanto en el ámbito interno como externo de la Institución. La gestión de proyectos promueve el trabajo interdisciplinario, permitiendo asignar los recursos manera estratégica y racional, para lograr las metas definidas en el Plan de Desarrollo Institucional y así contribuir con el crecimiento de la Fundación Universitaria María Cano.

La gestión de procesos es una estrategia de gestión, la cual permite organizar la operación de una Institución, mediante el diseño, seguimiento y optimización de los procesos, con criterios de eficiencia y eficacia, facilitando el mejoramiento y posicionamiento institucional. En este elemento, se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es

decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

El componente de gestión de procesos, genera una mirada transversal al funcionamiento de la Institución a través de la recolección y análisis de la información generada en la ejecución de las actividades definidas, lo cual orienta la toma de decisiones a nivel institucional enfocando sus esfuerzos en la satisfacción de los clientes internos y externos y promoviendo que los líderes de procesos se comprometan en el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por la Institución. Para ello la Fundación Universitaria María Cano, definió su mapa de procesos y los clasificó por los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Ilustración 2. Mapa de procesos



Procesos estratégicos:

Son aquellos que definen las metas o las grandes estrategias y retos de la Fundación Universitaria María Cano para ser sostenibles en el tiempo. Están divididos así:

Direccionamiento Institucional:

- Autoevaluación
- Planeación estratégica.

Posicionamiento en el medio:

- Comunicaciones institucionales
- Mercadeo
- Egresados.

Procesos Misionales

Son la razón de ser la Fundación Universitaria María Cano, entendiendo las funciones sustantivas de la educación superior: Docencia, Investigación y Extensión.

Por la importancia que tiene la internación en los nuevos retos en la educación superior en Colombia, esta se concibe como un área trasversal a todas las áreas de la Institución.

Procesos de apoyo

Son aquellos procesos de apoyo que garantizan el funcionamiento de los procesos misionales de la Institución. Están divididos así:

Apoyo académico:

- Admisiones, registro y control académico.
- Centro de Información y Ayudas Didácticas.
- Sistemas y tecnología.

Apoyo administrativo:

- Gestión humana
- Infraestructura

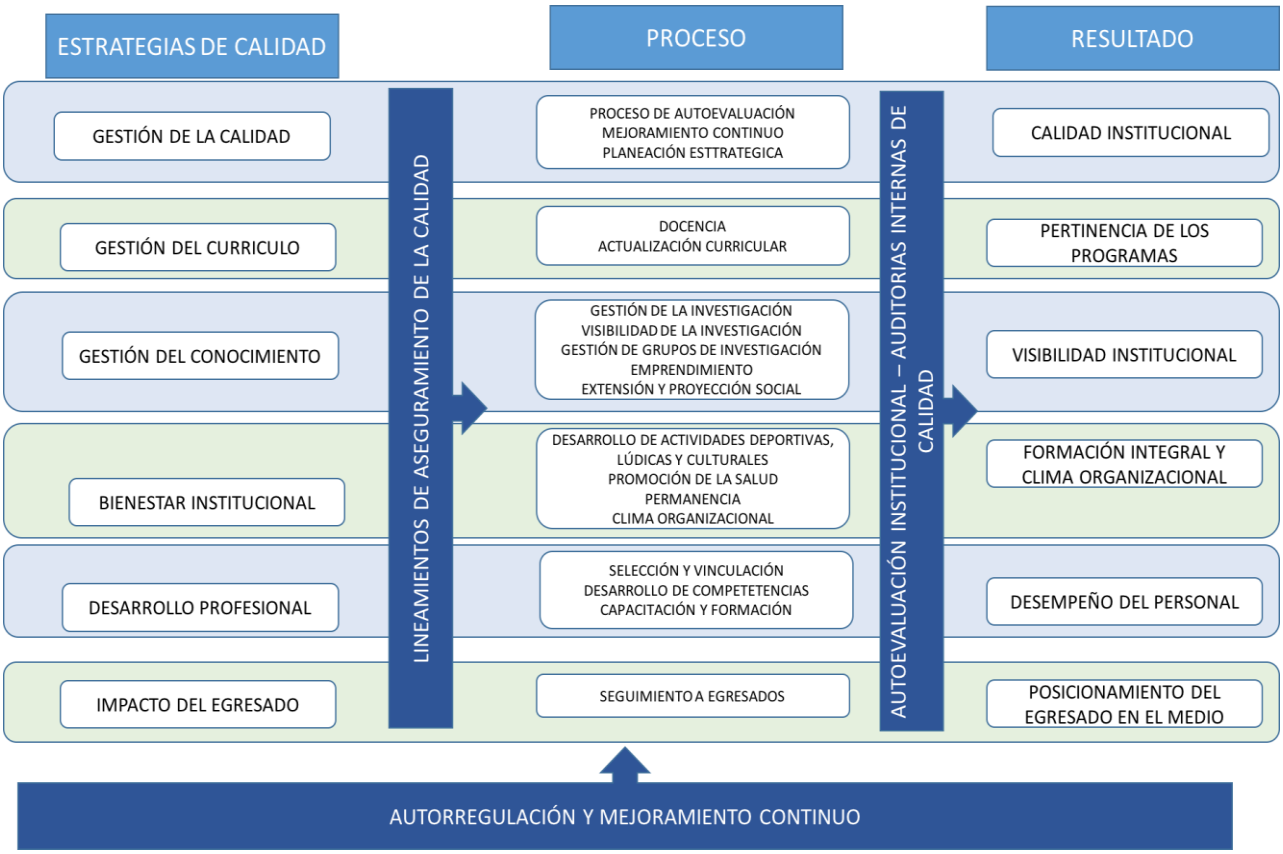
- Gestión documental
- Compras y activos fijos
- Jurídica.

Apoyo financiero:

- Contabilidad
- Tesorería
- Presupuestos

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se representa de manera gráfica la interrelación que existe entre las estrategias de calidad y los procesos definidos.

Ilustración 3. Interrelación estrategias de calidad y procesos



Adicionalmente y con el fin de garantizar la integración de todos los procesos que integran la estructura documental de la institución con las estrategias de calidad y los lineamientos definidos por el Ministerio de Educación Nacional para el registro calificado de programa, el Consejo Nacional de Acreditación para la acreditación y el modelo de Certificación ISO, se estableció la matriz de correlación de procesos. *Ver anexo 1: Matriz de correlación de procesos*

Autorregulación y Mejoramiento Continuo: Este eje corresponde al círculo punteado del sistema, donde a partir de los procesos de autoevaluación que se realizan en las diferentes áreas de la institución y la información generada por los procesos, se definen los planes de mejoramiento, conducentes a garantizar la excelencia académica y administrativa. Ver proceso PE-GPC-004-DP Proceso de Autoevaluación.

Variables de impacto: Son aquellas variables que se representan en el recuadro punteado que sirve de marco al Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo, en ellas se refleja el rol de la Institución en cada una de los componentes de la sociedad, evidenciando el resultado de la gestión de los procesos académicos y administrativos.

6. COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIÓN

La Fundación Universitaria María Cano, conformó el Comité de Autoevaluación Institucional como órgano responsable de la gestión de la calidad, toma de decisiones y seguimiento de cada una de las acciones que se ejecutan en los componentes que integran el Sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo. Su función primordial es asesorar a la Rectoría, y las demás instancias de gobierno, en la adopción de políticas y estrategias para el mejoramiento de la calidad en la Fundación.

El Comité de Autoevaluación Institucional tendrá las siguientes son las funciones:

- Definir los lineamientos y estrategias para la adecuada gestión del sistema de Autoevaluación y Mejoramiento Continuo.

- Consolidar una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo, acorde a las necesidades actuales del entorno y consecuentes con la proyección de la Fundación Universitaria María Cano.
- Definir mecanismos y procedimientos que garanticen la articulación de los procesos, los programas y las dependencias administrativas de la Institución, con los diferentes órganos que reglamentan la educación superior en el país.
- Evaluar de manera periódica el sistema de autoevaluación y mejoramiento continuo.
- Operacionalizar las políticas definidas por el Consejo Superior y el Consejo Académico orientadas a los procesos de Autoevaluación y mejoramiento continuo.
- Realizar seguimiento y control a la ejecución de los planes de mejoramiento derivados de los procesos de autoevaluación.
- Diseñar estrategias que permitan la sensibilización permanente de la comunidad académica frente a los procesos de calidad institucional.
- Orientar la gestión de los procesos académicos y administrativos de la Institución.

Integrantes del Comité de Autoevaluación:

- Rector quien lo preside
- Vicerrectores
- Decanos
- Director del CIDE
- Director Unidad de Educación Abierta y a Distancia-virtual
- Gerente de Planeación y Calidad
- Asesor externo

Los Consejos de Facultad y los Comités de Currículo de Facultad, son los órganos encargados de brindar apoyo y asesoría en las actividades relacionadas a la implementación, seguimiento y mejora de los procesos de autoevaluación y acreditación de los programas de cada Facultad. Así mismo, deberán presentar informes parciales y finales al Comité de Autoevaluación Institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁNTARA, ARMANDO. Tendencias Mundiales en la Educación Superior: el papel de los organismos multilaterales. CEIICH- UNAM.

- Consejo Nacional de Acreditación. Estado del Arte del Sistema Nacional de Acreditación e Idenficación de rutas y tópicos de investigación y profundización para el mejoramiento de las condiciones de calidad. Bogotá. Abril de 2013.

- Consejo Nacional de Acreditación. Lineamientos para la acreditación de los programas de pregrado. Diciembre de 2013.

- Consejo Nacional de Acreditación. Lineamientos para la Acreditación Institucional. Santafé de Bogotá. Diciembre de 2014.

- Consejo Nacional de Acreditación. Luis Enrique Orozco Silva. La calidad de la universidad. más allá de toda ambigüedad.

- Consejo Nacional de Acreditación. Serrano Sarmiento, Rafael. Evolución de un Modelo de Acreditación: El Caso Colombiano.

- Ferro, J. (2014). *Educación superior en Colombia: Doce propuestas para la próxima década.* Editorial Uninorte. Atlántico. Barranquilla. Recuperado de http://www.uninorte.edu.co/web/albertoroav/blog/-/blogs/resena:-retos-de-la-educacion-superior-en-colombia.

- Fundación Universitaria María Cano. Proyecto Educativo Institucional. Enero 25 de 2017.

- Ministerio de Educación Nacional. Importancia y calidad de los procesos de internacionalización de las IES en el marco de la acreditación. Colombia, Bogotá. 2013.

- Ministerio de Educación Nacional. Modelo de aseguramiento interno de la calidad para las instituciones de educación superior en el Marco del Mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia. Silva Bautista, Jaime;

Bernal Gamboa, Elizabeth y Hernández Sanabria, Camilo. Bogotá, febrero de 2014.

- Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial.* Editorial Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A. Colombia. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/World-Class_Universities_Spanish.pdf.

Anexo 1. Matriz de correlación de procesos

ESTRATEGIAS DE CALIDAD	LINEAMIENTOS ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTOS	LIDER DEL PROCESO
Gestión de la calidad	• Certificación normas ISO • Lineamientos acreditación de programas • Lineamientos acreditación institucional • Registro calificado	Direccionamiento Institucional	Autoevaluación	Evaluación académica	Planeación y Calidad
				Autoevaluación con fines de acreditación	
				Evaluación de desempeño. (Docente y Administrativo)	
				Seguimiento a egresados.	
				Autoevaluación a la gestión institucional.	
				Autoevaluación con fines de mejoramiento (Institucional y auditorías internas de calidad)	
	• Factor Misión y proyecto Institucional • Factor organización, administración y gestión. • Condición 11 registro calificado Estructura administrativa y académica • C-4 norma ISO Contexto de la organización • C-5 norma ISO Liderazgo	Direccionamiento Institucional	Planeación estratégica	Definición del plan estratégico	Planeación y Calidad
	• Factor organización, administración y gestión. • Condición 11 registro calificado Estructura administrativa y académica	Posicionamiento en el medio	Comunicaciones Institucionales	Gestión de comunicaciones internas y externas. Diseño de material publicitario	Jefe de Comunicaciones

ESTRATEGIAS DE CALIDAD	LINEAMIENTOS ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTOS	LIDER DEL PROCESO
	• C-7 norma ISO Soporte • C-8 norma ISO Operación				
	• Condición 11 Estructura administrativa y académica, relación con el sector externo. • Factor organización, administración y gestión. • Factor Pertinencia e impacto social • C-7 norma ISO Soporte • C-8 norma ISO Operación	Posicionamiento en el medio	Mercadeo	Mercadeo Institucional	Jefe de Comunicaciones
	• Factor recursos físicos • Factor estudiantes • Factor organización administración y control • Condición de registro calificado Infraestructura, Recursos financieros suficientes, mecanismos de selección y evaluación • C-7 norma ISO Soporte	Apoyo administrativo	Infraestructura	Gestión de Infraestructura física	Gerencia de Planeación y Calidad Vicerrectoría Administrativa
		Apoyo financiero	Presupuesto Contabilidad Tesorería	Presupuesto Contabilidad Tesorería	Vicerrectoría Administrativa
Gestión del currículo	• Factor misión y proyecto institucional • Factor Estudiantes • Factor profesores • Factor procesos académicos	Proceso Misional	Docencia	Creación, modificación y renovación de programas	Vicerrectoría Académica
				Programación académica	Vicerrectoría Académica
				Gestión de prácticas	Dirección de prácticas

ESTRATEGIAS DE CALIDAD	LINEAMIENTOS ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTOS	LIDER DEL PROCESO
	• Factor pertinencia e impacto social • Factor visibilidad nacional e internacional. • Factor planta física y recursos de apoyo • Factor recursos físicos y financieros. • Condición de registro calificado Denominación, justificación, contenidos curriculares, organización de las actividades académicas, Medios educativos, Infraestructura física, mecanismos de selección y evaluación • C-7 norma ISO Soporte • C-8 norma ISO Operación			Admisiones y matrícula de estudiantes nuevos y antiguos	Jefe de Admisiones, Registro y Control Académico.
				Seguimiento y control de los procesos académicos	Jefe de Admisiones, Registro y Control Académico.
		Proceso transversal	Internacionalización	• Gestión de la Internacionalización del currículo • Fomento del bilingüismo y multilingüismo • Cooperación internacional • Movilidad entrante y saliente	Dirección de relaciones internacionales
		Apoyo Académico	Centro de Información y Ayudas Didácticas, CIAD	• Gestión de colecciones • Gestión de servicios • Formación de usuarios	Jefe del Centro de Información y Ayudas Didácticas
			Sistemas y Tecnología	• Gestión de tecnologías • Mantenimiento de equipos e infraestructura tecnológica	Gerencia de sistemas y tecnología
Gestión del conocimiento	• Factor investigación y creación artística y cultural. • Factor Pertinencia e impacto social • Condición 5 de registro calificado Investigación. • C-7 norma ISO Soporte	Proceso Misional	Investigación	• Gestión de grupos de investigación y semilleros • Líneas de investigación • Convocatorias • Seguimiento y control de proyectos de investigación	Dirección del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

ESTRATEGIAS DE CALIDAD	LINEAMIENTOS ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTOS	LIDER DEL PROCESO
	• C-8 norma ISO Operación			• Visibilidad del emprendimiento.	
	• Factor pertinencia e impacto social • Factor procesos académicos • Factor visibilidad nacional e internacional • Condición 6 relación con el sector externo de registro calificado • C-8 norma ISO Operación	Proceso Misional	Extensión y proyección social	• Educación Continua • Asesorías y consultorías • Responsabilidad social	Vicerrectoría de Extensión y proyección Social
				Gestión de convenios	Gerencia de Planeación y Calidad
Bienestar Institucional	• Factor misión y proyecto institucional • Factor bienestar institucional • Factor Estudiantes • Factor planta física y recursos de apoyo académico • Condición 14 bienestar institucional de registro calificado • C-4 norma ISO Contexto de la organización C-5 norma ISO Liderazgo	Apoyo administrativo	Bienestar Institucional	• Gestión del deporte y la cultura • Promoción de la salud • Promoción del desarrollo humano • Promoción socioeconómica • Permanencia y retención estudiantil	Jefe de Bienestar Institucional
Desarrollo profesional	• Condición de registro calificado personal docente, Mecanismos de selección y evaluación • Factor profesores	Apoyo administrativo	Gestión Humana	• Selección y vinculación del personal • Inducción y reinducción del personal • Formación y capacitación	Gerente de Gestión Humana

ESTRATEGIAS DE CALIDAD	LINEAMIENTOS ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTOS	LIDER DEL PROCESO
	• C-5 normas ISO Liderazgo • C-7 normas ISO Soporte			• Evaluación de desempeño • Administración de personal (política de incentivos, nómina, etc)	
Impacto del egresados	• Condición 13 registro calificado programa de egresados. • Factor pertinencia e impacto social • Factor impacto de los egresados en el medio • C-8 norma ISO Operación	Posicionamiento en el medio	Egresados	Seguimiento a egresados	Jefe de Egresados