

---

# EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA UNIVERSIDAD EAFIT

**DARIO PARRA RAMIREZ**

## **PRESENTACION**

La ponencia sobre el proceso de mejoramiento continuo en la Universidad EAFIT, contempla como aspectos importantes entre otros los siguientes:

1. Antecedentes de la Calidad Total en el contexto de la Educación Superior en Colombia, mediante la delimitación de metodologías empleadas en las décadas del 60 al 80, y como específico dentro de ese contexto, lo correspondiente a lo realizado en este aspecto en la Universidad EAFIT.

En este acápite se resaltan los procesos más formalizados a partir de 1977, período en el cual se llevaron a cabo los planes quinquenal 79-83, autoevaluación institucional 84-85, plan trienal de desarrollo 86-88, planes estratégicos 89-91 y 92-94. Lo anterior se perfecciona a partir de 1989 cuando la Universidad define para su proceso de mejoramiento continuo y con base en la Misión, la Visión y principios filosóficos de ella, la filosofía y principios de Calidad Total.

2. Compromiso con el mejoramiento continuo, en esta etapa del presente, hace relación a el

proceso de logro de compromiso con la Calidad Total de el Rector como líder del proceso, los decanos y directivos de la Universidad en general, al igual que el resto de funcionarios.

Este compromiso, se comienza a plasmar en la integración de un comité permanente de calidad, de la conformación de un sistema integral de mejoramiento continuo, de la asignación de una dirección del proceso, de la conformación de grupos de mejoramiento a diferentes niveles; por sobretodo de la programación y desarrollo de todo un proceso de sensibilización y capacitación en calidad de toda la comunidad EAFITENSE.

Con el fin de compartir experiencias obtenidas al interior de la Universidad en el proceso de Mejoramiento Continuo, se describen algunas de especial interés, como el trabajo realizado en la unidad de organización dedicada a los recursos de información como es la biblioteca Luis Echavarría Villegas, el proyecto encaminado al desarrollo de un Sistema de Organización y Métodos Administrativos

---

DARIO PARRA RAMIREZ. Estadístico, Universidad de Medellín. Máster en Investigación de Operaciones, State New York University. Especialista en Sistemas de Información y Director del Centro de Calidad, Universidad EAFIT.

---

SIOMA; y dentro del área académica un proyecto encaminado al mejoramiento de la calidad en la docencia y que se lleva a cabo con diferentes cursos, seminarios y talleres, entre ellos el curso Multimedial de Docencia Universitaria CUMDEDUN.

Especial mención se hace, como se anotó en los párrafos anteriores en la capacitación al personal interno en Calidad Total, en aspectos tales como: sensibilización y motivación, filosofía y principios, herramientas y estrategias de Calidad Total.

Finalmente, de manera esquemática se presenta el denominado plan de Calidad en EAFIT que comprende con sus diferentes etapas grandes fases:

- Compromiso de la alta dirección
- Capacitación, educación y entrenamiento
- Proceso de implantación
- Auditoría por parte de la alta dirección.

Por último plantea en una forma más concisa, como la Universidad EAFIT con base en estudios de prospectiva llevados a cabo por miembros de la alta dirección, de su Consejo Superior y de su Comité de Dirección, vislumbra lo que la institución será hacia la primera década del Siglo XXI; al igual que la consolidación en sus corporados de una cultura de Planeación Estratégica y de Calidad Total.

El presente escrito titulado "EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA UNIVERSIDAD EAFIT", es presentado en nombre de la Universidad en el Primer Encuentro Nacional sobre Calidad Total en la Educación Superior, organizado por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior en Colombia ICFES, el 12 y 13 de noviembre del presente año.

El autor desea agradecer al Dr. Guillermo Sanín A, rector de la Universidad y al Dr. Guillermo Vélez V, vicerrector, por los comentarios y sugerencias anotados en el primer borrador y que dieron lugar al mejoramiento de la presente ponencia. Al Dr. Jairo Gómez M, Director de Planeación Institucional, quien con su desinteresado trabajo aportó sus conocimientos en la historia del proceso, para la elaboración de esta ponencia.

## INTRODUCCION

Uno de los aspectos de vital importancia en el desarrollo del proceso de mejoramiento continuo en la Universidad EAFIT, lo constituye la formación continua del talento humano, tanto en cantidad como en calidad.

Talento humano entendido como la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que, los miembros corporativos (estudiantes, docentes y empleados) de la Universidad poseen y que son directamente aplicables al proceso productivo.

La cultura de gerencia estratégica que, con el ejercicio de planeación participativa e integral ha venido trabajando la Universidad, ha permitido que sus acciones cotidianas y de corto, mediano y largo plazo sean orientadas por la filosofía y enfoque metodológico de la Planeación Estratégica, con la incorporación a ella de los principios, métodos y técnicas de la Calidad Total en cuanto aspectos tales como educación, gestión y control. De ahí entonces que, el diseño y seguimiento al desarrollo de los planes operativos anuales y las evaluaciones totalizadoras de los planes estratégicos trienales se hallan convertido en verdaderos procesos de mejoramiento continuo.

Con fundamento en estas premisas, la gestión del mejoramiento continuo en la Universidad EAFIT ha pasado por diferentes etapas congruentes con el contexto histórico que en la implantación de esta estrategia gerencial se revela para el sector empresarial en general y para la educación superior en Colombia en particular.

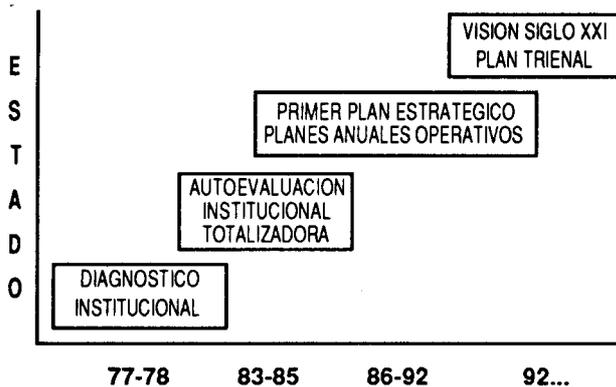
Por lo anterior, este documento que servirá de base para la ponencia en el "Primer Encuentro Nacional sobre la Calidad Total en la Educación Superior", pretende de una manera sintética, y a partir de algunos antecedentes de la Calidad Total en la educación superior en Colombia, describir las etapas y realizaciones de lo que la Universidad EAFIT ha venido desarrollando durante su vida académica de manera global y en los últimos tres años de manera particular.

### Fuentes de Información

1. Planes de desarrollo de la Universidad EAFIT.

y estrategias, la fueron llevando en su mejoramiento hasta convertirse en lo que es hoy la Universidad EAFIT, y como tal, en 1977 y 1978 llevó a cabo un diagnóstico que le sirvió de base para la elaboración del plan quinquenal 1979-1983. Plan que reimpulsó su desarrollo cuantitativo y cualitativo hacia un mejoramiento continuo, con la creación de nuevas carreras en ingeniería, el fortalecimiento de sus programas de administración y contaduría en el nivel de la Educación Universitaria, y programas de posgrado, educación continuada, investigaciones y asesorías; apoyado todo ello, en una nueva estructura organizacional.

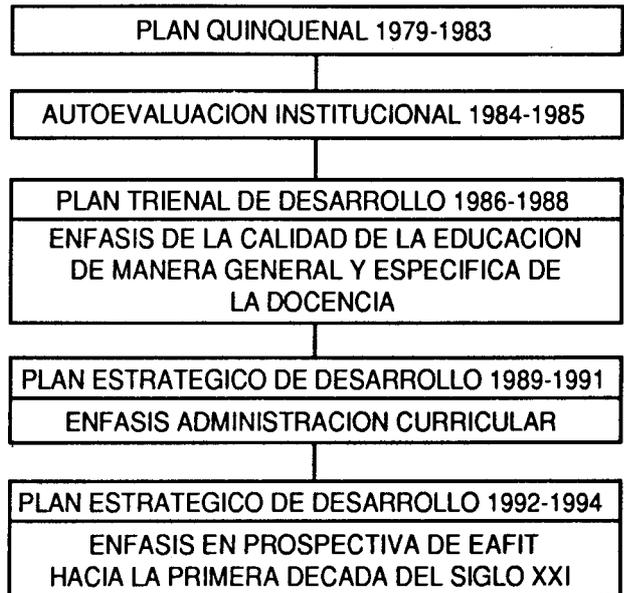
Entre 1983 y 1985, como respuesta a las sugerencias del ICFES y ASCUN, EAFIT llevó a cabo un proceso de autoevaluación totalizadora con una metodología de Planeación Estratégica, que le permitió detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Con fundamento en este diagnóstico, y con un horizonte a tres años, elaboró su primer Plan Estratégico, denominado Plan Trienal de Desarrollo 1986-1988.



### 1.2.1 Origen de la Calidad Total en EAFIT

Con mayor notoriedad, en los tres últimos años, la universidad EAFIT se desarrolla bajo un esquema propio de mejoramiento continuo

A partir de 1992, se inicia el estudio de prospectiva (VISION) de la Universidad EAFIT hacia el Siglo XXI, como una postura estratégica de la Universidad ante las tendencias de desarrollo, educativas, sociales, culturales, económicas y científico-tecnológicas, además de las legislaciones estatales que definen los ámbitos en los cuales tendrá que moverse la Universidad en el futuro inmediato (Plan Trienal y Planes Operativos Anuales) y mediano (Metaplan con un horizonte a unos 15 años).



### 1.2.2 Filosofía y Principios

La Misión fundamental de la Universidad EAFIT es la de formar hombres que lideren el desarrollo de Colombia; para lograr esta misión, se apoya, entre otros, en los siguientes principios filosóficos:

- Defiende los derechos humanos.
- Promueve el respeto por la dignidad e integridad de la persona.
- Propicia todas las formas científicas para estudiar e interpretar la realidad.
- Promueve la protección y el aprovechamiento de los recursos humanos, sociales y naturales.
- Concibe la relación profesor-alumno cimentada en la voluntad compartida de alcanzar el más alto nivel de excelencia académica.

Para satisfacer este compromiso, la Universidad EAFIT interrelaciona un sinnúmero de variables, como son profesores, estudiantes, familia, instalaciones, equipos, Estado, empresas, etc., a través de indicadores cuantitativos y de apreciación; manejo que puede optimizarse mediante el proceso de mejoramiento continuo, enmarcado en los siguientes principios de calidad.

### 1.2.3 Principios de Calidad en la Universidad EAFIT

La Universidad es un importante proveedor de muchas organizaciones, ya que su misión es la formación integral del hombre. EAFIT entiende

2. Memorias del proceso de Mejoramiento Continuo en la Universidad EAFIT.

3. Funcionarios de la Universidad.

## 1. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL

### 1.1 Antecedentes en la Educación Superior

#### 1.1.1 Década de los 60'S

Considerada como un movimiento psicométrico, medicionista de los aprendizajes mediante pruebas o test objetivos; complementado ésto con un enfoque de congruencia entre objetivos y desempeño. Todo lo anterior buscaba como fin último definir el grado de calidad de la docencia y de los resultados en términos de aprendizaje. Es en este contexto de la historia donde se gesta el ICFES, institución delegataria del estamento gubernamental, que tiene como principio el cumplir con la constitución en lo referente a la inspección y vigilancia de la Educación Superior en Colombia; delegación que cumple fielmente hasta 1983, con metodologías de heteroevaluación sustentada en la modalidad del método Delfos o juicio de expertos.

#### 1.1.2 Década de los 70'S

Es en este momento de la historia del mejoramiento continuo en la Educación Superior, donde tuvieron difusión importante las metodologías relacionadas con los procesos de evaluación institucional, de carácter parcial y totalizador, ésta última referida a su realización en todos los subsistemas, tanto académicos como los administrativos de apoyo.

Uno de los virajes de la Educación, desde la perspectiva del cambio en esta década, fue la introducción de cursos teórico-prácticos en las facultades de educación sobre lo que hoy conocemos como el Diagnóstico, y que comprende la evaluación institucional con resultados interesantes en cuanto a aplicaciones, a manera de investigaciones evaluativas, llevadas a cabo en diferentes programas e instituciones de Educación Superior.

Principio filosófico fundamental, sustentador de la evaluación, se constituyó en que toda evaluación

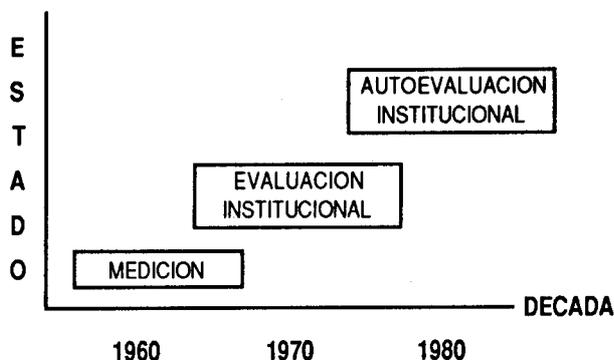
se ha de realizar con el fin último del mejoramiento en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, el cual exige una acción de cambio; cambio que según la cantidad y calidad de la información podríamos considerar de cuatro tipos:

- Homeostático : Mantenimiento del status-quo
- Metamórfico : Cambio radical
- Neomovilístico : Cambio gradual
- Incrementalista : Cambio planeado

Se hace referencia a la "información" porque la definición más difundida de este término fue la de que la "Evaluación es el proceso de identificación, recolección y entrega de información útil para la toma de decisiones"

#### 1.1.3 Década de los 80'S

Entre 1983 y 1984, el ICFES y ASCUN fomentan una serie de seminarios sobre la Evaluación Institucional, para que las Universidades e Instituciones de Educación Superior, fueran capaces de hacer sus propias evaluaciones institucionales, lo que se denominó AUTOEVALUACION, en contraposición a lo que venía haciendo el ICFES, evaluación desde fuera por "expertos" (heteroevaluación)



Medición en 1960 → Estandarización en 1990

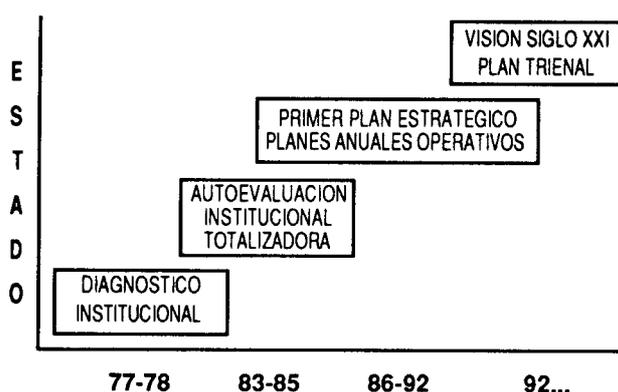
Autoevaluación en 1980 → Diagnóstico en 1990

## 1.2 Antecedentes en la Universidad EAFIT

La Universidad EAFIT, fue creada en 1960 para capacitar y mejorar al administrador empresarial, en sus ejecutorias. Su proceso de desarrollo siempre estuvo controlado por el Gobierno, primero como Institución de tecnología y posteriormente como Universidad. Los resultados de sus revisiones

y estrategias, la fueron llevando en su mejoramiento hasta convertirse en lo que es hoy la Universidad EAFIT, y como tal, en 1977 y 1978 llevó a cabo un diagnóstico que le sirvió de base para la elaboración del plan quinquenal 1979-1983. Plan que reimpulsó su desarrollo cuantitativo y cualitativo hacia un mejoramiento continuo, con la creación de nuevas carreras en ingeniería, el fortalecimiento de sus programas de administración y contaduría en el nivel de la Educación Universitaria, y programas de posgrado, educación continuada, investigaciones y asesorías; apoyado todo ello, en una nueva estructura organizacional.

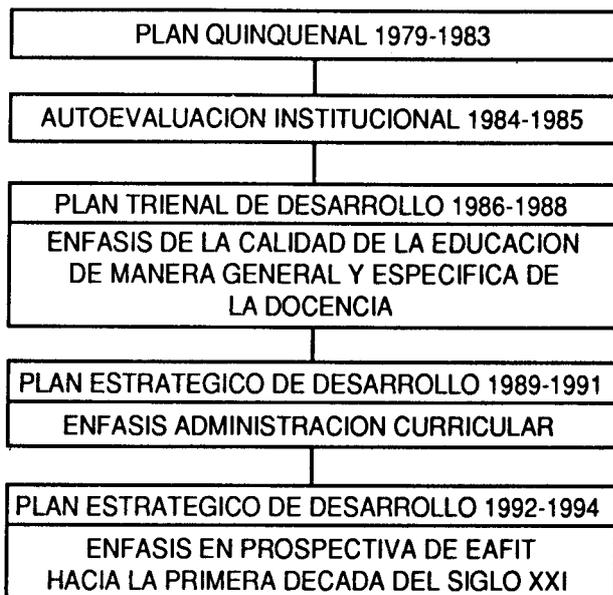
Entre 1983 y 1985, como respuesta a las sugerencias del ICFES y ASCUN, EAFIT llevó a cabo un proceso de autoevaluación totalizadora con una metodología de Planeación Estratégica, que le permitió detectar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Con fundamento en este diagnóstico, y con un horizonte a tres años, elaboró su primer Plan Estratégico, denominado Plan Trienal de Desarrollo 1986-1988.



### 1.2.1 Origen de la Calidad Total en EAFIT

Con mayor notoriedad, en los tres últimos años, la universidad EAFIT se desarrolla bajo un esquema propio de mejoramiento continuo

A partir de 1992, se inicia el estudio de prospectiva (VISION) de la Universidad EAFIT hacia el Siglo XXI, como una postura estratégica de la Universidad ante las tendencias de desarrollo, educativas, sociales, culturales, económicas y científico-tecnológicas, además de las legislaciones estatales que definen los ámbitos en los cuales tendrá que moverse la Universidad en el futuro inmediato (Plan Trienal y Planes Operativos Anuales) y mediato (Metaplan con un horizonte a unos 15 años).



### 1.2.2 Filosofía y Principios

La Misión fundamental de la Universidad EAFIT es la de formar hombres que lideren el desarrollo de Colombia; para lograr esta misión, se apoya, entre otros, en los siguientes principios filosóficos:

- Defiende los derechos humanos.
- Promueve el respeto por la dignidad e integridad de la persona.
- Propicia todas las formas científicas para estudiar e interpretar la realidad.
- Promueve la protección y el aprovechamiento de los recursos humanos, sociales y naturales.
- Concibe la relación profesor-alumno cimentada en la voluntad compartida de alcanzar el más alto nivel de excelencia académica.

Para satisfacer este compromiso, la Universidad EAFIT interrelaciona un sinnúmero de variables, como son profesores, estudiantes, familia, instalaciones, equipos, Estado, empresas, etc., a través de indicadores cuantitativos y de apreciación; manejo que puede optimizarse mediante el proceso de mejoramiento continuo, enmarcado en los siguientes principios de calidad.

### 1.2.3 Principios de Calidad en la Universidad EAFIT

La Universidad es un importante proveedor de muchas organizaciones, ya que su misión es la formación integral del hombre. EAFIT entiende

---

esta responsabilidad y la cumple por medio de docencia, investigación, extensión y servicios a la comunidad con base en una filosofía de calidad, no sólo para lograr su propio desarrollo sino como un compromiso con el progreso de Colombia.

Mediante un proceso de mejoramiento continuo orientado hacia la mayor efectividad y eficiencia en todas las actividades de la Universidad, la calidad, la planeación estratégica, el trabajo en equipo, y la administración participativa.

Para llevar a cabo el proceso de mejoramiento continuo, EAFIT mantiene las siguientes políticas:

- La Universidad concibe la calidad como la satisfacción de las legítimas necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.
- La dirección de la Universidad asume el compromiso de orientar y participar en el proceso de mejoramiento.
- La Universidad utiliza todas sus fortalezas y aprovecha las oportunidades en educación y gestión de la calidad total, centra su atención en la parte humana y busca que cada uno de sus integrantes sea consciente de hacer su trabajo de la mejor forma posible y de manera permanente.
- El mejoramiento continuo es responsabilidad de todo el personal.
- La dirección de la Universidad provee los medios para que todo el personal tome parte en la preparación, realización y evaluación de las actividades necesarias para este mejoramiento.
  - La Universidad hace todos los esfuerzos necesarios para que sus proveedores conozcan sus posibilidades de calidad.
- Dado que la calidad "empieza con educación y termina con educación", la universidad incorpora, dentro de sus programas de educación formal y educación continuada, la temática de calidad.
- La calidad de la comunicación que se genera en la vida universitaria se basa en el estímulo de actitudes positivas; una información amplia oportuna y bien dirigida y la utilización adecuada de los medios disponibles. De tal manera que se fortalecen el sentido de pertenencia y las

relaciones entre las personas vinculadas con la institución. Es responsabilidad de todos nosotros, su aplicación y adaptación.

## 2. COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO CONTINUO

El progreso del proceso de mejoramiento continuo en EAFIT se basa, en un gran porcentaje, en las mejoras de los procesos académicos y administrativos que se hacen día a día y continuamente. Profesor, empleado, estudiante, miembros de la comunidad universitaria, tienen todos los elementos necesarios para que esta práctica se convierta en realidad. Al asumir un docente la responsabilidad de formar líderes en aspectos tecnológicos y administrativos, encuentra más oportunidades para mejorar la calidad de una manera continua y creciente. Todas las actividades de nuestro proceso de mejoramiento continuo tienen ahora más sentido porque se realizan con el compromiso de quien tiene la responsabilidad directa y de quien conoce mejor el proceso. Sus conocimientos y metodologías, le permiten integrar las funciones administrativas con las docentes para satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

---

A partir de 1992, se inicia el estudio de prospectiva de la Universidad EAFIT hacia el Siglo XXI, como una postura estratégica de la Universidad ante las tendencias de desarrollo, educativas, sociales, culturales, económicas y científico-tecnológicas.

---

La filosofía de participación, que dirige el rector de la Universidad con los decanos y el grupo directivo, tiene su máxima expresión con el desarrollo del proceso de calidad total en equipos de trabajo. Las políticas y objetivos corporativos se comparten con todos los estamentos en los planes estratégicos de desarrollo. El progreso, la capacitación, el entrenamiento y el compromiso con la universidad se miden con base en las habilidades; para EAFIT, el compromiso significa un mejor sistema de trabajo, un ambiente de participación y un respeto profundo por las personas.

---

La importación de modelos y técnicas foráneas, aún los sostenidos con las fórmulas más sofisticadas, parece que, lejos de aportar la solución al mejoramiento continuo en la Universidad, han complicado algunos aspectos del proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Esta realidad, que por su potencia no exige una complicada demostración, robustece la idea de que las soluciones para el futuro de la educación deben ser aportadas e inventadas por los docentes, a la medida de sus necesidades, con mucha imaginación y creatividad.

**Su misión es la formación integral del hombre. EAFIT entiende esta responsabilidad y la cumple por medio de docencia, investigación, extensión y servicios a la comunidad con base en una filosofía de calidad, no sólo para lograr su propio desarrollo sino como un compromiso con el progreso de Colombia.**

Por otra parte, desde la perspectiva del cambio del presente lo único cierto que podemos decir del futuro es que resulta enteramente impredecible. Por la incertidumbre del futuro ya no es posible concebir la formación humana como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas para realizar con calidad el quehacer de hoy; como tampoco con la sólo memorización y repetición del pasado y el presente.

Es indispensable afianzar la formación permanente hecha de la capacidad analítica, crítica e imaginativa para inventar el futuro o, por lo menos, para afrontar con estatura y dignidad lo que venga. Este argumento nos ha permitido adquirir un mayor compromiso con la calidad total, al comprender que es especialmente aplicable en el plano del conocimiento científico y tecnológico que envejece y que se hace obsoleto en muy corto tiempo. La concepción japonesa de la educación, nos ha permitido inferir que los científicos o técnicos, que avanzarán cómodamente al futuro, serán los que sepan distinguir el saber percedero del permanente, los que hayan acertado en el

ejercicio que fortalece la capacidad de ordenar, juzgar con rectitud, los que hayan preferido el camino de la modesta sabiduría al de la erudición.

Consideramos, dentro de nuestro compromiso con el proceso de Calidad Total y de formadores de líderes por encima de cualquier otro, que el objetivo de la educación, cuando no se ha empleado como instrumento de control, siempre ha sido el de propiciar el desarrollo integral y armónico de las potencialidades que existen en todo ser humano.

## **2.1 Estructura Organizacional del Mejoramiento Continuo en EAFIT**

Dentro del diagnóstico de la Universidad, y tomando en cuenta la forma de ser de los docentes, discentes y administrativos, y de la forma en que cada uno de estos públicos (clientes internos) reaccionan ante la autoridad institucional, fue necesario realizar ajustes a la estructura organizacional, de tal forma que el rediseño cubriera entre otros los siguientes fundamentos:

- Estructuras jerárquicas paralelas
- Apego a las áreas de competencia

Estos dos principios están basados en un reconocimiento a las culturas humanas y profesionales que interactúan y conviven a diario en la Universidad.

El proceso de mejoramiento continuo, que actualmente desarrolla la Universidad EAFIT, contempla una estructura organizacional que comprende:

2.1.1 Un Comité de Calidad, conformado por la Rectoría, Vicerrectoría, Decanaturas, Desarrollo Humano, Auditoría, Planeación Institucional Dirección Administrativa y Financiera, Comunicaciones, Relaciones Institucionales, Servicios Educativos, y la Dirección de Calidad.

El propósito de este comité es el de liderar los procesos de:

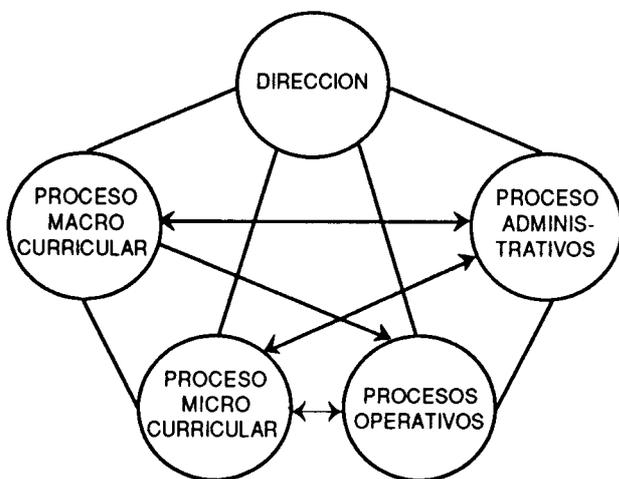
- Evaluación de los modelos teórico y operante para el aseguramiento del mejoramiento continuo.
- Elaboración de un plan maestro institucional de mejoramiento continuo.
- Implantación del plan de mejoramiento continuo.

- Seguimiento y evaluación de las diferentes acciones del plan.

2.1.2 Grupos de mejoramiento, concebidos éstos como una replica del Comité de Calidad en dependencias académicas y administrativas de la Universidad, y que se encuentran conformados por personas del segundo nivel organizacional y en algunos casos con la participación de personas de más bajo nivel en la estructura.

Al detectar las necesidades en cada uno de los estamentos de la Universidad, se procede a desarrollar una estrategia de optimización permanente en los procesos y procedimientos, logrando con el tiempo su normalización y estandarización.

### SUBSISTEMA DE DIRECCION



### 2.2 Dirección de Calidad

Esta unidad creada en 1991, es la encargada de la coordinación y logística requerida para llevar a cabo el proceso de mejoramiento continuo; todos los recursos necesarios para hacer el trabajo se encuentran reunidos en un equipo compuesto por cinco profesionales, que tienen a su cargo proyectos especiales de mejoramiento interno; así como también, prestar el servicio de asesoría y consultoría a empresas del sector público y privado, considerada ésta como parte fundamental de la estructura de la calidad en la etapa de orientación a los directivos, ejecución del proceso de capacitación en Calidad Total, diseño e implementación de procesos de mejoramiento, etc. Este equipo de trabajo, con dedicación exclusiva en el Centro de Calidad, ha venido siendo capacitado y asesorado en conceptos, técnicas y herramientas de calidad,

por el Centro de Calidad del ITESM campus Monterrey, por medio de seminarios y cursos de actualización de la Corporación Calidad, visita de expertos y empresarios nacionales y extranjeros a la Universidad.

La administración del proceso de mejoramiento continuo en EAFIT, tiene como función la de:

- Establecer medidas de desempeño cuantificables y cualificables, a través de los objetivos formulados en el plan anual operativo.
- Planeación, entendida esta como la definición de las actividades necesarias para el logro de los objetivos y su programación o calendarización.
- Motivación, componente vital y necesario dentro de la administración del proceso; por medio del reconocimiento a aquellas personas que de una u otra forma han sobresalido en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### 3. EL SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

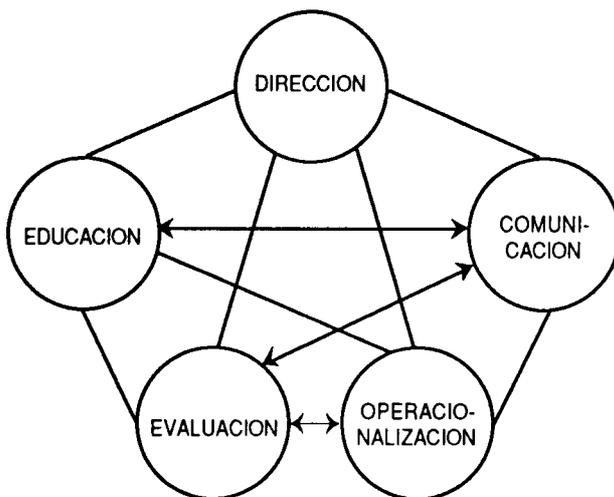
Las teorías de la administración actual, nos han enseñado y demostrado que los mejores trabajos son el resultado de un esfuerzo de equipo; este sistema no es la excepción, ya que ha estado siendo concebido por la alta dirección de la Universidad (Rector, Vicerrector, Decanos y Directores). A su vez, los jefes de departamentos

La concepción japonesa de la educación, nos ha permitido inferir que los científicos o técnicos, que avanzarán cómodamente al futuro, serán los que sepan distinguir el saber perecedero del permanente, los que hayan acertado en el ejercicio que fortalece la capacidad de ordenar, juzgar con rectitud, los que hayan preferido el camino de la modesta sabiduría al de la erudición.

académicos, profesores y empleados en general, han aportado sus comentarios y críticas enriquecedoras, sugerencias que el Comité de Calidad de EAFIT ha tenido en cuenta, en el transcurrir de este tiempo, para avanzar con paso firme en la implantación de este sistema.

### SISTEMA DE CALIDAD

**Misión:** Mejoramiento continuo de los procesos para la optimización del logro de los objetivos y la MISION institucionales

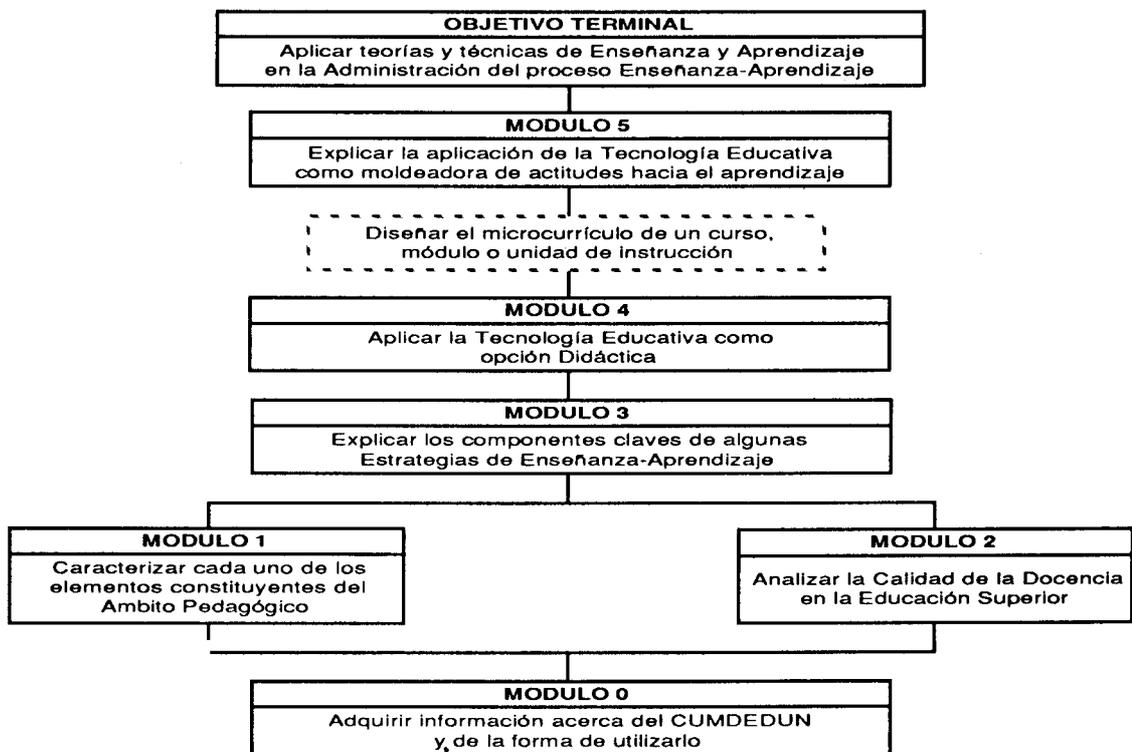


### 4. ESTRATEGIA PEDAGOGICA

El Curso Multimedial de Docencia Universitaria, CUMDEDUN, ha sido diseñado para su realización mediante la estrategia de Aprendizaje individualizado, buscando con ello el autoaprendizaje, con el apoyo de diferentes medios didácticos, de los cuales el computador con el software desarrollado, actúa como medio principal, orientando el estudio y aprendizaje a través de un contenido acorde con los objetivos formulados y con la presentación de preguntas para reflexión y la guía hacia la utilización de otros medios (material impreso para lecturas complementarias, cassettes de audio y video, etc), se ha dicho, y con razón, que la educación de las nuevas generaciones es una labor compleja y sutil de ingeniería humana; ya que se trata, nada menos, de desarrollar y formar el carácter, la inteligencia y la personalidad de esas nuevas generaciones, de modo que se integren en la coyuntura de la vida social como factores positivos de bienestar, de mejoramiento y de progreso humanos.

#### 4.1 Estructura de Aprendizaje del CUMDEDUN

El diseño considera además de la Introducción, cinco módulos cuya denominación y objetivos terminales son:



---

Entendiendo la Universidad que una de sus responsabilidades es la de captar los adelantos científicos y tecnológicos universales para adaptarlos y ponerlos al servicio del desarrollo económico y social del país e incorporarlos en los programas académicos y generar profesionales que están en condiciones de aplicarlos en nuestro medio, EAFIT aceptó este reto al incorporar en sus programas académicos de administración, contaduría y algunas de las ingenierías y programas de posgrado, las materias que corresponden en su conjunto a la ciencia y técnica de la calidad y control de la calidad.

La educación de las nuevas generaciones es una labor compleja y sutil de ingeniería humana; ya que se trata, nada menos, de desarrollar y formar el carácter, la inteligencia y la personalidad de esas nuevas generaciones, de modo que se integren en la coyuntura de la vida social como factores positivos de bienestar, de mejoramiento y de progreso humanos.

Consciente de esta necesidad, la Universidad EAFIT asume un papel para estar cada día más activa y actualizada, y conectada con las necesidades del país, introduciendo en los programas académicos de pregrado y posgrados y educación continuada, cuyos egresados van a tener que dirigir la función del mejoramiento continuo en las empresas, las materias y contenidos que realmente den una capacidad profesional para asumir tan amplia responsabilidad.

Estos temas se han ido introduciendo, en algunos casos, como obligatorios, y en otros, como una complementación profesional a los egresados y no egresados de la Universidad. Otra alternativa de interés que, junto con las ya nombradas, se ha propuesto la Universidad por sacar adelante es la de ofrecer un programa de posgrado, conducente al título de Especialista en Gerencia de la Calidad, el cual cubre la mayoría de los campos establecidos anteriormente. Este programa está dirigido a profesionales universitarios graduados, no

solamente en las carreras de ingeniería, sino en las demás que están así mismo relacionados con este campo.

#### 4.2 El Proceso de Mejoramiento Continuo en la Biblioteca de EAFIT

Bajo el lema "excelencia en el servicio" la Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT, ha venido transformando su concepto de atención al usuario, lo que significa un trabajo de equipo, basado en el servicio personalizado, teniendo en cuenta las características y necesidades de cada uno de sus usuarios.

Lo primero llevó a definir los clientes internos y externos y posteriormente con un estudio de necesidades, la definición de los perfiles de cada uno de éstos. Los clientes de la Biblioteca de la Universidad a nivel macro son:

- Estudiantes de pregrado, formación avanzada y educación continuada
- Docentes
- Directores administrativos y operativos
- Egresados
- Usuarios externos, como son las otras universidades, empresas en general, investigadores, etc. . .

La academia va dando las pautas que orientan los servicios a estudiantes en sus diferentes etapas, y líneas de investigación. Considerando que el docente, sea de dedicación exclusiva o cátedra, tiene limitaciones de tiempo para visitar continuamente la Biblioteca con fines de préstamo, actualización o revisión de literatura, se diseñó el programa "INFOTEC", el cual busca primero definir un perfil del docente, y con base en éste, diseñarle un servicio de tablas de contenido y fotocopias de los artículos de interés. Este programa cubre en la actualidad por profesor seis títulos de revistas y cuarenta artículos al año; el programa INFOTEC lleva en ejecución un año con resultados altamente satisfactorios. Los docentes, al mismo tiempo, se han venido beneficiando con la conexión desde sus microcomputadores al sistema SINBAD (Sistema de Información Bibliográfica en Línea), lo que les permite conocer qué material se encuentra disponible, ya sea en libros, tesis, proyectos de grado, revistas, normas técnicas, catálogos industriales y paquetes de software.

---

Para los docentes no conectados al sistema, el SINBAD produce un servicio de alerta mensual y bibliografía por solicitud. También se da el caso de préstamo de colecciones especiales a Departamentos por más tiempo del diseñado para el sistema de préstamos normal, de esta forma se ha eliminado la creación de minicolecciones o centros de documentación satélites sin ningún tipo de control.

La Biblioteca en línea con COLDAPAQ ofrece el servicio de Bases de Datos internacionales DIALOG, sin ningún costo para el docente. El programa de acceso en línea a DIALOG y el servicio de los C.D.ROM, trae como ventajas el obtener en una forma ágil y oportuna la documentación especializada no existente en la Biblioteca. Para apoyar este proceso se cuenta con una conexión permanente con la British Library, Carolina University, Chemical Abstracts Service y en Colombia el Sides del ICFES.

Los egresados son para la Universidad EAFIT, usuarios muy especiales de la Biblioteca teniendo en cuenta la necesidad de mantener lazos permanentes en doble vía. Para este fin se diseñó el servicio Difusión de Literatura Profesional, que en una forma similar al sistema INFOTEC, busca mantener informado a estos clientes a través de un servicio de alerta con base en tablas de contenidos de revistas y fotocopias de artículos, además de que todo egresado tiene derecho al préstamo bibliotecario.

Para usuarios externos, se tiene el objetivo de ofrecerles lo que no encuentran en sus propias instituciones; información actualizada, servicio amable y personalizado, prontitud y agilidad, servicios especializados como conexión a SINBAD, consulta en Bases de Datos, etc.

#### **4.4 El Proyecto SIOMA**

El Sistema de Organización y Métodos Administrativos, SIOMA, tiene como misión el análisis de la organización y funcionamiento de las Unidades administrativas, definidas y por definir, en la estructura organizacional de la Universidad, el cual se desarrolla con el propósito de identificar, obtener y suministrar información útil para la toma de decisiones referentes al mejoramiento continuo de la eficiencia y efectividad en el desarrollo de las actividades y por tanto, en el cumplimiento de la misión y logro de objetivos.

Algunos beneficios de este proyecto de mejoramiento continuo son:

- Involucrar a Directivos, mandos medios y operativos de la Universidad en el proceso de identificación de necesidades y diagnóstico de los problemas que se presentan en el funcionamiento y operación de las unidades de organización que tiene la Universidad y proponer alternativas nuevas de acción.
- Obtener información sobre el aprovechamiento que se está haciendo del potencial del talento humano y de los recursos físicos y financieros de las diferentes unidades organizacionales de la Universidad.
- Liberar a directivos y jefes de línea, de trabajo operativo que no les es propio, de manera que puedan concentrarse en las actividades de gestión innovadora inherente a sus cargos.
- Mejorar el desempeño del personal operativo mediante el diseño y aplicación de nuevos sistemas y métodos de trabajo.
- Sistematizar la información organizacional de la Universidad de manera tal, que sirva de herramienta de apoyo para realizar procesos de inducción, evaluación y control y toma de decisiones.

Otros grupos de mejoramiento que actualmente se encuentran trabajando en la Universidad, aportan a sistemas de:

- Sugerencias y quejas de los clientes internos y externos.
- Indicadores de gestión administrativa y académica.
- Comunicaciones internas y externas.
- Eventos Académicos Especiales.
- Centro de Educación Continuada.
- Salud Ocupacional.
- Publicaciones.
- Centro de Laboratorios.
- Almacén de insumos.
- Compra de bienes y servicios.
- Cartera, pagos y, contratos y convenios.

---

## 5. CAPACITACION INTERNA EN CALIDAD TOTAL

La capacitación en Calidad Total que se imparte en la Universidad a las personas que laboran en actividades no docentes, pretende prepararlos para desempeñar nuevos cargos y responsabilidades; mediante seminarios y charlas orientadas, se explica la necesidad del cambio y el requerimiento de que todos debemos participar del mismo. Algunos de los temas tratados en esta capacitación son:

### 5.1 Sensibilización y Motivación hacia el Mejoramiento Continuo

Hace referencia a la fase de inicio del proceso de Calidad Total y se ubica en la estructura de valores y al ámbito cultural que debe conocerse y reflexionarse a título personal, con el fin de que las personas gestionen sus actitudes hacia los demás y descubran la dimensión humana en su interacción introyectando valores y nuevas actitudes.

### 5.2 Filosofía de Calidad Total

En esta parte de la capacitación al personal interno, se estudian las diferentes tendencias e interpretaciones que se dan alrededor de la teoría de la Calidad Total; sus principales exponentes entre otros son: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby.

### 5.3 Herramientas Básicas de Calidad Total

La unificación de criterios sobre calidad y productividad permite abordar el problema de la medición conjunta, para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo de Desarrollo y, en caso necesario, tomar acciones correctivas. Algunas de estas herramientas son:

- Tormenta de ideas
- Diagrama de Ishikawa
- Diagrama de Pareto
- Gráficas de Control
- Matriz de Procedimientos
- Gráfico de barras
- Diagrama de árbol
- Diagrama Porqué-Porqué
- Diagrama de Afinidad

## 5.4 Estrategias de Calidad Total

Consiste en el desarrollo de los estándares de comportamiento organizacional, para de esta forma mantener los logros obtenidos. Adicionalmente, permite acumular información estadística sobre los grupos de mejoramiento, y de los procesos particulares ejecutados por grupos o áreas dentro de la Universidad.

Esta capacitación al personal interno, se ha llevado a cabo de diferentes maneras, a saber:

- Pasantías en México y Venezuela.
- Visitas de expertos a la Universidad.
- Visitas de funcionarios de la Universidad a diferentes organizaciones nacionales y extranjeras.
- Visitas de empresarios a la Universidad.
- Simposios de Mejoramiento Continuo, Productividad, Calidad y Costos.
- Realización de cursos específicos dentro del área de Calidad (JIT, QFD, Técnicas Taguchi, Calidad en el Servicio, Herramientas de Calidad, etc.).
- Curso-Taller para facilitadores en Calidad, coordinado por la Corporación Calidad y dirigido por la JUSE.
- Curso sobre Calidad para la Alta Gerencia (Corporación Calidad y la JUSE).
- Cursos intracurriculares en Calidad.
- Especialización en Gerencia de la Calidad.
- Cursos sobre diseño, desarrollo y evaluación macro y microcurricular.

---

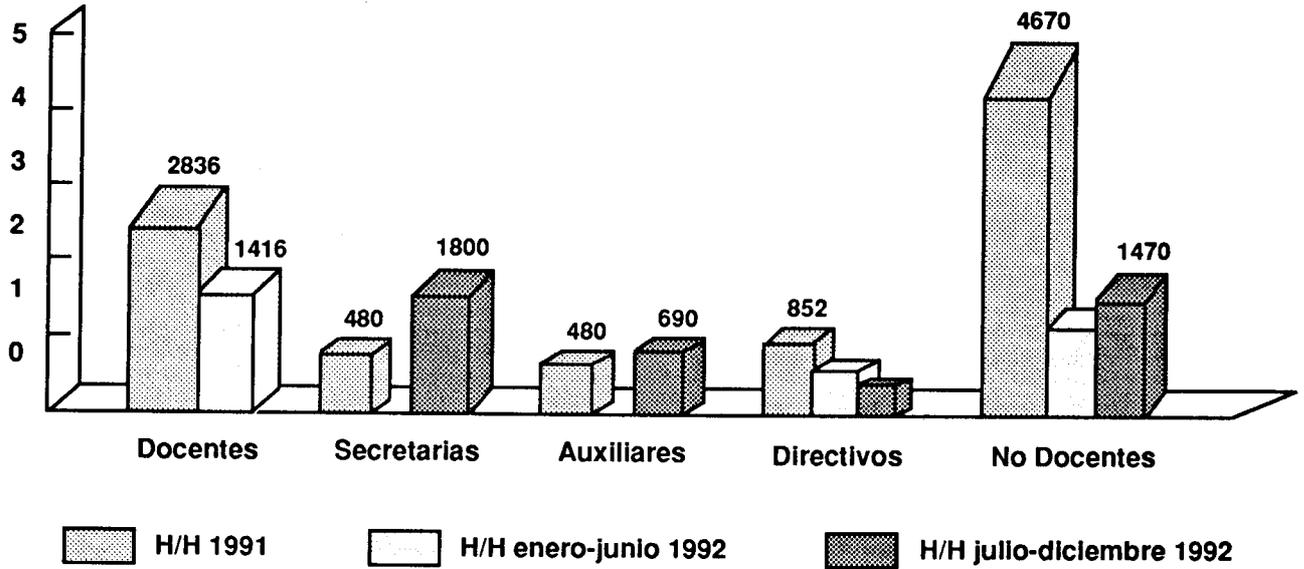
Es indispensable afianzar la formación permanente hecha de la capacidad analítica, crítica e imaginativa para inventar el futuro o, por lo menos, para afrontar con estatura y dignidad lo que venga.

---

La Gráfica No.1, muestra la intensidad en Horas/Hombre dedicadas a la capacitación interna en Calidad. La Gráfica No. 2, hace referencia a investigaciones y tesis de grado realizadas en la Universidad en los tres últimos años.

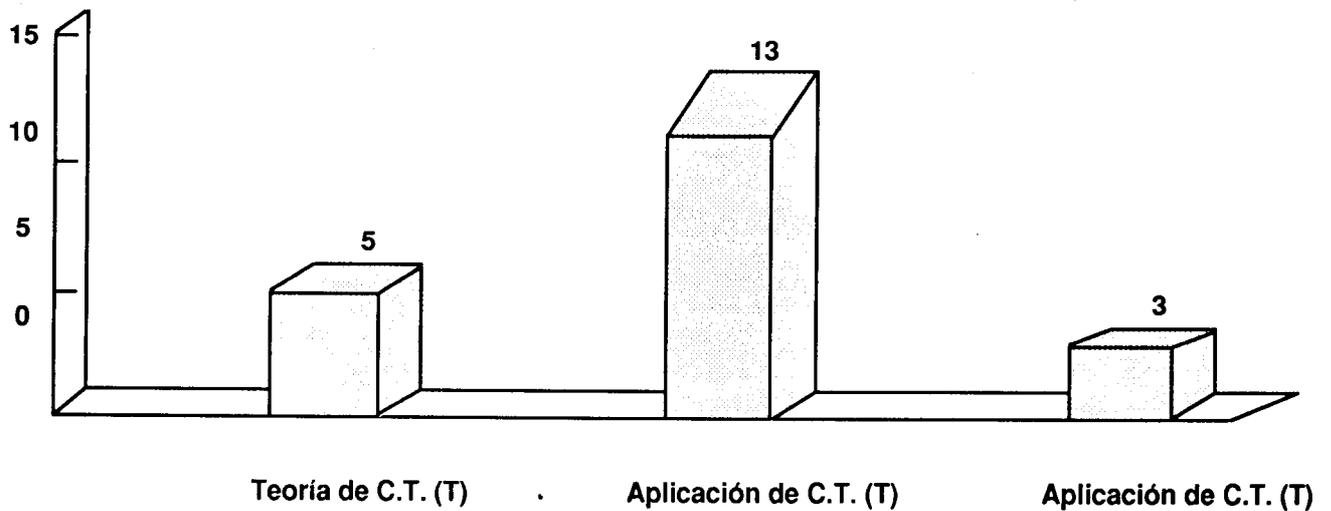
**GRAFICO No. 1**

**Capacitación en Calidad Total (septiembre 1992)**



**GRAFICO No.2**

**Investigaciones y Tesis en Calidad Total**



---

El proceso de Mejoramiento Continuo en EAFIT, se realiza mediante el seguimiento de lo que se ha denominado, "Plan de Calidad en EAFIT" que comprende las siguientes etapas:

#### **I. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION**

1. Establecer un comité de calidad en la alta dirección de la Universidad como su gran compromiso con el proceso.
2. Asignar responsabilidades a grupos pequeños dentro del comité en relación con el manejo de los subsistemas de mejoramiento.
3. Designar el director de calidad. Asignar oficina y demás elementos necesarios a su función.
4. Establecer cronograma de actividades y política de implantación del proceso de mejoramiento continuo a través del comité de calidad.
5. Visitar empresas para conocer de primera mano las experiencias que puedan brindar para el proceso de mejoramiento continuo.
6. Preparar con base en los objetivos y visión un programa de administración por despliegue de políticas.
7. Lograr la aprobación de la alta dirección del plan propuesto.
8. Establecer metas anuales.
9. Lograr que toda la organización trabaje hacia el logro de las metas establecidas.

#### **II. CAPACITACION, EDUCACION Y ENTRENAMIENTO**

10. Entrenamiento a la alta y media dirección en Calidad Total, (Liderazgo - Trabajo en equipo - Motivación - Gestión de Calidad).
11. Entrenamiento a los facilitadores en Calidad Total.

12. Elaboración de material para la implementación del C.T.C y siete herramientas básicas.

13. Determinación de las necesidades de educación, capacitación y entrenamiento en la Universidad y establecimiento de los programas para cada nivel, (CEP - Solución de problemas - Ruta de Calidad).

14. Determinación en todas las áreas de los puntos débiles y fuertes, para fortalecer el concepto de cliente interno.

15. Capacitación en los conceptos de control de calidad: Orientación hacia el cliente - La Calidad es primero - Los pocos vitales y los muchos triviales - Apreciaciones con hechos y datos - Cliente interno - Respeto a las personas - Compromiso de la dirección - Aseguramiento de la Calidad en el proceso.

#### **III. PROCESO DE IMPLANTACION**

16. Grupos de trabajo para la solución de problemas con datos reales (historia de la Calidad).

#### **IV. AUDITORIA POR PARTE DE LA ALTA DIRECCION**

17. Diseño del sistema de control interno.

18. Diagnóstico del estado del control en EAFIT.

#### **6. EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN EAFIT HACIA EL FUTURO**

Los resultados obtenidos hasta el momento en el proceso de mejoramiento continuo interno, permiten vislumbrar un futuro inmediato promisorio en cuanto a la difusión completa de la cultura de Planeación Estratégica y de Calidad Total, en todos los miembros que como corporados integran nuestra Universidad.

Igualmente, con el apoyo de los resultados de los estudios de prospectiva emprendidos por una comisión del Consejo Superior de la universidad, podrán especificarse las actividades por realizar hacia el Siglo XXI.