

Con fundamento en los lineamientos de autoevaluación institucional del Consejo Nacional de Acreditación – CNA, los lineamientos de autoevaluación de Programas Curriculares de Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Colombia y en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTCGP 1000



Grupo Líder de la armonización de la Universidad Nacional de Colombia:

- Jorge Iván Bula Escobar, Vicerrector General
- Juan Manuel Tejeiro Sarmiento, Vicerrector Académico
- Germán Albeiro Castaño Duque, Vicerrector Sede Manizales
- Edgar Eduardo Daza Caicedo, Director Nacional de Programas de Posgrado
- Luís Eduardo Gallego Vega, Director Nacional de Programas de Pregrado
- Uriel Bustamante Lozana, Director Académico Manizales
- German Afanador Téllez, Director de Área Curricular, Programa Zootecnia y Programa Curricular de Posgrados

Equipo Técnico de la Universidad Nacional de Colombia:

- Yamile Cano Peláez, Asesora Vicerrectoría General
- Jaime Gavilán Vallejo, Asesor Vicerrectoría General
- Yully Astrid Quiroga Forero, Asesora Vicerrectoría General
- Gloria Inés Cardona Giraldo, Coordinadora Grupo de Calidad Manizales
- María Denis Cortes Ruíz, Asesora Dirección Nacional de Programas Curriculares de Pregrado
- Clara Parra, Asesora Dirección Nacional de Programas Curriculares de Posgrados
- Luz Mireya Urrego Vergara, Profesional de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística
- Giovanna Arias Pinilla, Consultora de la Vicerrectoría General
- Paula Milena Villada, Consultora de la Vicerrectoría General
- Cristi Lucía Quiroga, Consultora de la Dirección Académica de la Sede Bogotá

Equipo Consultor de la firma Gestión y Conocimiento®:

- Jorge Alberto Valencia de los Ríos, Coordinador de Consultoría
- Federico Alonso Atehortúa, Coordinador de Formación e Investigación
- Ramón Elías Bustamante Vélez, Gerente www.gestionyconocimiento.com

Julio 21 de 2015



Contenido

1.	INTRODUCCIÓN		
2.	OBJETIVO DEL DOCUMENTO		
3.	PREÁMBULO	. 7	
4.	CONTEXTO DEL MODELO DE ARMONIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAM. CURRICULARES DE PREGRADO Y POSGRADOS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDA NACIONAL DE COLOMBIA	٩D	
4.1	ineamientos de autoevaluación y acreditación institucional y de programas de pregrado y de posgrad. del CNA		
4.2	Norma NTCGP 1000 para la gestión de calidad en el sector público	14	
4.3	Antecedentes en la Universidad Nacional de Colombia (UN)	16	
4.3.1	ineamientos de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y acreditacionstitucional de la UN		
4.3.2	El Sistema de Mejor Gestión UN SIMEGE	19	
4.3.3	El Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental de la Universidad Nacional Colombia – SIGA		
5.	MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE ARMONIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y I PROGRAMAS CURRICULARES DE PREGRADO Y POSGRADO CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UN		
5.1	Calidad	25	
5.2	Modelo	28	
5.3	Armonización	30	
5.4	Sistema	31	
5.5	Acreditación	32	
5.5.1	Subsistema nacional de calidad	32	
5.5.2	Modelo de acreditación en salud	35	
5.5.3	Comparación de los modelos de acreditación en Colombia	36	
5.6	Análisis comparativo entre el modelo de autoevaluación institucional y de programas de pregrado posgrados del CNA y la NTCGP1000		
5.7	Experiencias de aplicación de modelos de calidad	40	
5.7.1	Universidades públicas colombianas	40	
5.7.2	Jniversidades privadas en Colombia	43	
5.7.3	Universidades latinoamericanas	44	
5.7.3	1 Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	44	
5.7.3	2 Universidad de Sao Paulo (Brasil)	46	
573	3 Pontificia Universidad Católica de Chile	48	



6	ESTRUCTURA DEL MODELO DE ARMONIZACION DE LA AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO DE LA UN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN				
6.1	Premisas de la armonización	51			
6.2 Modelo de armonización de los lineamientos de autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrado con el Sistema de Gestión de la UN					
7	FACTORES E INDICADORES DE AUTOEVALUACIÓN	56			
7.1	Contexto y marco conceptual	56			
7.1.1	LAnálisis de la correlación de indicadores de autoevaluación institucional con los indicadores de pro del Sistema de Gestión de la UN				
7.2	Utilidad	69			
8	PLANES DE MEJORAMIENTO	71			
8.1	Contexto y marco conceptual	71			
8.2	Utilidad	80			
9	AUDITORÍA INTERNA	80			
9.1	Contexto y marco conceptual	80			
9.2	Utilidad	82			
10	ENFOQUE DE PROCESOS	83			
10.1	Contexto y marco conceptual	83			
10.2	Utilidad	86			
11	INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍA DEL MODELO DE ARMONIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UN.87				
11.1	FACTORES E INDICADORES DE AUTOEVALUACIÓN	87			
11.1	.1 Instrumentos	87			
11.1	.2 Metodología	91			
11.2	PLANES DE MEJORAMIENTO	96			
11.2	.1 Instrumentos	96			
11.2	.2 Metodología	99			
11.3	AUDITORÍA INTERNA	99			
11.3	.1 Instrumentos	99			
11.3	.2 Metodología	105			
11.4	ENFOQUE DE PROCESOS	106			
11.4	.1 Instrumentos	106			
11.4	.2 Metodología	109			
12	HOJA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE ARMONIZACIÓN	110			
RIRI	IOGRAFÍA	112			



1. INTRODUCCIÓN

"La dirección de la Universidad no espera que existan consensos en todo los aspectos, eso desdibujaría el fundamento de la misma universidad; lo que se busca es que los distintos saberes y experiencias se expresen en propuestas concretas acerca del qué hacer y cómo hacerlo, que vayan más allá de la simple crítica a lo propuesto o del señalamiento de vacíos y errores"

Ignacio Mantilla Prada

Rector Universidad Nacional de Colombia

El permanente interés de las instituciones de educación superior por lograr altos estándares de calidad en el desarrollo de sus actividades sustantivas (formación, investigación y proyección social) ha conducido a la adopción de modelos voluntarios unos, obligatorios otros, que como puntos de referencia explicitan prácticas valiosas a los procesos académicos por un lado y a los procesos administrativos que apoyan los académicos del otro.

En cuanto a la académico, en virtud de la Ley 30 de 1992 "Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior", se creó el Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones de Educación Superior cuyo objetivo fundamental es "garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del Sistema cumplen los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivo." (República de Colombia. Congreso de la República., 1992) Este sistema de acreditación es voluntario para las Instituciones de Educación Superior. Según lo dispuesto en el artículo 54 de la Ley 30 de 1992 "El Sistema contará con un Consejo Nacional de Acreditación integrado, entre otros, por las comunidades académicas y científicas y dependerá del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), el cual definirá su reglamento, funciones e integración." (República de Colombia. Congreso de la República., 1992) En mérito de esta disposición "El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) revisa el proceso de acreditación, lo organiza, lo fiscaliza, da fe de su calidad y finalmente recomienda al Ministro de Educación Nacional acreditar los programas e instituciones que lo merezcan." (Consejo Nacional de Acreditación, 2015)

Por otra vía el Congreso de la República expidió la Ley 872 de 2003 "Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad para ser desarrollado en forma obligatoria en los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado de la Rama Ejecutiva del Poder Público y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público del orden nacional". Como marco reglamentario del Sistema de Gestión de la Calidad, el Departamento Administrativo de la Función Pública expidió en el año 2004 el Decreto 4110 a través del cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000:2004 que posteriormente fue actualizada mediante el Decreto 4485 de 2009 "Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública" (NTCGP). Esta norma



NTCGP y su correspondiente actualización han tomado como base para su elaboración las normas internacionales de gestión de la calidad que establece la organización ISO¹ en particular la norma NTC-ISO9001² en sus versiones de los años 2000 y 2008 y la norma NTC-ISO9000³ en sus versiones 2000 y 2005. Esta norma establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios y su finalidad es que las entidades a las que aplica, puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus usuarios.

Tanto el modelo de autoevaluación y acreditación institucional bajo el CNA como los lineamientos de autoevaluación de los programas curriculares de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional de Colombia y el Sistema de Gestión bajo NTCGP1000 son de interés para la Institución. Teniendo en cuenta que su estructura y enfoque metodológico son diferentes, se requiere por tanto formular puentes y puntos de encuentro al interior de la institución que permitan lograr sinergias entre ambos modelos de manera armónica. En esta vía el principio de coordinación del Estatuto General de la Universidad establece que "La organización y desarrollo de funciones por parte de las distintas instancias y dependencias que conforman la Universidad, estarán orientados a coordinar y armonizar la gestión, de tal manera que exista unidad de criterios en el desarrollo, gestión y logro de la misión y fines de la Universidad" (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, 2005)

Este documento presenta los resultados del trabajo colectivo de varios grupos representativos de la Universidad Nacional de Colombia con conocimientos teóricos y experienciales de los referentes de ambos modelos de calidad, que mediante la facilitación de una firma consultora, proponen de manera concertada, algunos caminos y puntos de encuentro que aseguren una buena aproximación a la armonización de ambos modelos. Con este estudio se espera detectar nuevas oportunidades de mejora en la armonización en pro de lograr la excelencia en lo académico y en la gestión universitaria.

¹ ISO (International Organization for Standardization). Se dedica a elaborar normas voluntarias internacionales en diversos tópicos como calidad, ambiente, entre otros. Enlace www.iso.ch

NTC-ISO9001:2008. Norma Técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Icontec. 2008. Esta norma es idéntica (IDT) a la norma ISO 9001:2008(Traducción oficial). La norma ISO9001 establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad. En el caso de Colombia se adopta de manera voluntaria mediante la NTC-ISO9001 en su versión más actualizada que corresponde al año 2008.

NTC-ISO9000:2005. Norma Técnica Colombiana. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. 2005. Esta norma es una adopción idéntica (IDT) por traducción de la norma ISO 9000:2005 (Traducción certificada). La norma ISO9000 establece los fundamentos y vocabulario para un Sistema de Gestión de la Calidad. En el caso de Colombia se adopta mediante la NTC-ISO9000 en su versión más actualizada que corresponde al año 2005.



Este documento comprende once capítulos. Los capítulos uno al cinco tratan la introducción, el contexto para la armonización en la Universidad Nacional de Colombia (UN), el objetivo del documento, un breve preámbulo y el marco conceptual del modelo. Los capítulos seis al diez desarrollan en detalle la estructura del modelo de armonización y la descripción de cada uno de sus componentes: factores e indicadores, planes de mejoramiento, auditorías internas y enfoque de procesos. En la descripción de cada componente se encuentra el marco teórico en el que se fundamenta y la utilidad que tiene para la Institución. En el capítulo once se describen los instrumentos y metodologías propuestos para lograr la armonización en cada uno de los componentes del modelo.

2. OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Justificar y describir, de manera detallada, la propuesta del modelo de armonización de los lineamientos de autoevaluación Institucional y de programas curriculares de pregrado y de posgrado, con el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia, que permita orientar su implementación y contribuir el mejoramiento continuo de la Institución.

3. PREÁMBULO

La búsqueda de la articulación entre el modelo de gestión de calidad basado en la norma ISO9001 y el Modelo de Acreditación de Alta Calidad basado en los lineamientos del CNA tanto para lo institucional como para los programas de pregrado viene desde principios de la primera década del 2000⁴, cuando el ICONTEC organizó un comité nacional para tal propósito de armonización.

Después de un año de trabajo y de discusiones con representantes de diversas universidades públicas y privadas del país y del CNA, se llegó a la conclusión de que no era pertinente, ni necesario establecer una guía de aplicación de la ISO9001 en el Sector de la Educación Superior considerando en dicha guía el modelo del CNA. En primer lugar, porque se consideraba que los lineamientos para la acreditación del CNA tanto para lo institucional, como para los programas de pregrado daban cuenta suficiente del quehacer universitario y de la calidad del mismo. Y en segundo lugar porque se aceptaba que modelos de calidad como ISO9001 e ISO/IEC 17025 podrían ayudar en la gestión de calidad a los procesos de apoyo académico y en la gestión de laboratorios de extensión o investigación, respectivamente. Como ejemplo se tomó la experiencia de la Universidad de Antioquia que se convirtió en la primera universidad pública del país en acreditarse institucionalmente bajo los lineamientos del CNA y a la vez certificarse en ISO9001 en sus procesos administrativos

_

⁴ Uno de los consultores para este trabajo de armonización de la Universidad Nacional, el Ing. Ramón Bustamante de Gestión y Conocimiento®, en representación en aquel entonces de la Universidad de Antioquia, fungió como presidente de dicho Comité.



adscritos a la Vicerrectoría Administrativa. Esta diferenciación y complementariedad podría ser considerada como una primera aproximación a la armonización de los dos modelos.

Hoy en día en los lineamientos institucionales para la acreditación institucional de alta calidad como en los lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de pregrado, el CNA reconoce la conveniencia de estructurar los "procesos" de las Instituciones de Educación Superior y deja a discrecionalidad que cada Institución certifique la calidad de los procesos de apoyo a lo académico, aplicando para ello normas de sistemas de gestión. (Consejo Nacional de Acreditación, 2015) (Consejo Nacional de Acreditación, 2013)

La Universidad Nacional de Colombia ha definido sus lineamientos para la autoevaluación de programas curriculares de pregrado y de posgrado. También implementó el Sistema de Gestión bajo los siguientes referentes: norma NTCGP 1000, MECI (Modelo Estándar de Control Interno) y SISTEDA (Sistema de Desarrollo Administrativo) y en el año 2012 aceptó la iniciativa del Ministerio de Educación de certificar su Sistema de Gestión con el organismo de certificación, ICONTEC Internacional.

Sin embargo, en las experiencias vividas con la convivencia de los dos modelos, la Universidad ha visto la necesidad de identificar claramente las diferencias y posibles puntos de encuentro entre ellos para buscar, de la mejor manera posible, una buena aproximación de armonización dentro de sus ámbitos de aplicación.

Para ello la Universidad contrató desde diciembre de 2014 hasta Julio de 2015, una firma consultora externa (Gestión y Conocimiento S.A.S) que, con base en su experiencia en estos aspectos, facilitara, con el apoyo de un Equipo Técnico interno de la Universidad, el diálogo y la discusión constructiva, entre un grupo representativo de la Universidad que se llamó Grupo Líder de la Armonización con representación académica y administrativa⁵, el logro de acuerdos de armonización de la Autoevaluación Institucional y de Programas Curriculares de Pregrado y Posgrado con el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia y que, esta firma, con el apoyo del Equipo Técnico , estructurara un documento justificando y describiendo la propuesta de un modelo de armonización que recogiera los acuerdos del Grupo Líder de la Armonización. Y someter este modelo a discusión y validación con otro grupo ampliado representativo de la comunidad académica de la Universidad.

-

⁵ El Grupo Líder de la Armonización de la UN está conformado por: Vicerrector General, Vicerrector Académico, Vicerrector Sede Manizales, Director Nacional de Programas de Posgrado, Director Nacional de Programas de Pregrado, Director Académico Manizales y el Director de Área Curricular, Programa Zootecnia y Programa Curricular de Posgrados.



La metodología llevada a cabo por la firma consultora consistió en la realización de tres talleres participativos con el Grupo Líder de la Armonización en los cuales se lograron los acuerdos que sirvieron de base para estructurar la propuesta del modelo de armonización que aquí se justifica y describe entre la Autoevaluación Institucional y de Programas Curriculares de Pregrado y Posgrados bajo los lineamientos de la UN con el Sistema de Gestión y los requisitos de la norma NTCGP 1000.

En segundo lugar se realizaron tres talleres participativos con el Equipo Técnico designado por el Grupo Líder de la Armonización en los cuales se precisaron algunos aspectos estructurales que se constituyen en insumo para el modelo de armonización propuesto.

Luego, en un cuarto taller, con el Grupo Líder de la Armonización se procedió a socializar, ajustar y validar el modelo de armonización y sus instrumentos de aplicación, así como la hoja de ruta para la implementación del modelo de armonización.

El presente documento es el resultado de todo este proceso de construcción colectiva.

- 4. CONTEXTO DEL MODELO DE ARMONIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS CURRICULARES DE PREGRADO Y POSGRADOS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
- 4.1 Lineamientos de autoevaluación y acreditación institucional y de programas de pregrado y de posgrados del CNA

El Sistema Nacional de Acreditación –SNA– se puede considerar como estrategia complementaria al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior de Colombia, el cual se soporta en un proceso continuo de autoevaluación de las instituciones y de sus programas académicos. "La acreditación es el camino para el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de las Instituciones de Educación Superior y de los programas académicos. En este sentido, la acreditación tiene un carácter voluntario y canaliza los esfuerzos de las instituciones para llevar a cabo la evaluación sistemática de la institución y de sus programas y, en general, del servicio que prestan a la sociedad. La voluntariedad de los procesos de acreditación tiene sentido en la medida en que promueve en las Instituciones de Educación Superior la decisión de incrementar sus niveles de calidad mediante la autorregulación y autocontrol en ejercicio pleno de la autonomía" (Consejo Nacional de Educación Superior CESU, 2014)

Según lo dispuesto en el Acuerdo 03 de 2014 "Por el cual se aprueban los lineamientos para la acreditación institucional" del Consejo Nacional de Educación Superior, "En la actualidad,



no es posible pensar la calidad de la educación superior al margen de los siguientes aspectos:

- a) Una sólida cultura de autorregulación y autoevaluación orientada al mejoramiento continuo, razón de ser de la voluntariedad de la acreditación.
- b) La coherencia entre sus propósitos declarados y las acciones tomadas para llevarlos a cabo.
- c) Una planta profesoral con altos niveles de cualificación y con modalidades de vinculación apropiadas, que lideren los procesos académicos y que permitan la constitución de comunidades académicas consolidadas.
- d) La investigación científica, tecnológica, humanística y artística en sintonía con el saber universal y con alta visibilidad.
- e) La formación integral de las personas para abordar con responsabilidad ética, social y ambiental los retos de desarrollo endógeno y participar en la construcción de una sociedad más incluyente.
- f) La pertinencia y relevancia social que supone ambientes educativos más heterogéneos y flexibles, para responder adecuadamente a los requerimientos formativos y de investigación de los respectivos entornos.
- g) Las políticas de seguimiento a graduados.
- h) Los graduados que permitan validar el proceso formativo y un adecuado aporte a la institución de sus experiencias profesionales.
- i) El desarrollo de políticas de buen gobierno que garanticen la estabilidad institucional y la generación de sistemas de gestión transparentes, eficaces y eficientes en cumplimiento de los derechos y deberes de las personas, y la rendición de cuentas a la sociedad.
- j) La internacionalización, con todo lo que ella implica como movilidad de profesores y estudiantes, reconocimientos académicos trasnacionales, redes, alianzas multinacionales, publicaciones conjuntas, entre otras.
- k) Los procesos formativos flexibles e interdisciplinarios para el desarrollo de conocimientos, capacidades y habilidades requeridos en las actuales dinámicas sociales y laborales.
- l) Los recursos físicos y financieros suficientes para cumplir adecuadamente con las funciones misionales y de apoyo.
- m) La transparencia demostrada en la promoción de los servicios que las instituciones ofrecen en desarrollo con sus funciones sustantivas.
- n) Capacidad de impactar los sectores productivo y social, a través de sus acciones de proyección o extensión" (Consejo Nacional de Educación Superior CESU, 2014)

Los catorce principios a partir de los cuales opera el Sistema Nacional de Acreditación a nivel institucional son:

"



- a) Universalidad. Hace referencia, de una parte, a la dimensión más intrínseca del quehacer de una institución que brinda un servicio educativo de nivel superior; esto es, al conocimiento humano que, a través de los campos de acción señalados en la ley, le sirven como base de su identidad. En cualquier tipo de institución, el trabajo académico descansa sobre uno o varios saberes ya sea que se produzcan a través de la investigación, se reproduzcan a través de la docencia o se recreen, contextualicen y difundan a través de múltiples formas. En todos los casos, el conocimiento posee una dimensión universal que lo hace válido intersubjetivamente; su validez no está condicionada al contexto geográfico de su producción. En consecuencia, el saber, al institucionalizarse, no pierde su exigencia de universalidad; por el contrario, él nutre el quehacer académico de la educación superior, cualquiera que sea su tipo, configurando una cultura propia de la academia. De otra parte, la universalidad hace también referencia, desde un punto de vista más externo, a la multiplicidad y extensión de los ámbitos en que se despliega el quehacer de la institución y su sentido puede ampliarse para aludir al ámbito geográfico sobre el cual ejerce influencia y a los grupos sociales sobre los cuales extiende su acción, entre otros aspectos.
- b) Integridad. Es un criterio que hace referencia a la probidad como preocupación constante de una institución en el cumplimiento de sus tareas. Implica, a su vez, una preocupación por el respeto por los valores y referentes universales que configuran el ethos académico y por el acatamiento de los valores universalmente aceptados como inspiradores del servicio educativo del nivel superior.
- c) Integralidad: Es la visión que incluye la articulación de todos los elementos que constituyen de manera sistémica una institución de educación superior (Docencia, Investigación, Extensión, Administración, Gestión, Bienestar, Clima Institucional, etc.)
- d) Equidad. Es la disposición de ánimo que moviliza a la institución a dar a cada quien lo que merece. Expresa de manera directa el sentido de la justicia con que se opera; hacia dentro de la institución, por ejemplo, en el proceso de toma de decisiones, en los sistemas de evaluación y en las formas de reconocimiento del mérito académico; en un contexto más general, en la atención continua a las exigencias de principio que se desprenden de la naturaleza de bien público que tiene la educación, por ejemplo, la no discriminación en todos los órdenes, el reconocimiento de las diferencias y la aceptación de las diversas culturas y de sus múltiples manifestaciones.
- e) Idoneidad. Es la capacidad que tienen la institución de cumplir a cabalidad con las tareas específicas que se desprenden de la misión, de sus propósitos y de su naturaleza, todo ello articulado coherentemente en el proyecto institucional.
- **f) Responsabilidad**. Es la capacidad existente en la institución para reconocer y afrontar las consecuencias que se derivan de sus acciones.
- **g) Coherencia**. Es el grado de correspondencia entre las partes de la institución y entre éstas y la institución como un todo. Es también la adecuación de las políticas y de los



medios de que se dispone, a los propósitos. Asimismo, alude al grado de correlación existente entre lo que la institución dice que es y lo que efectivamente realiza.

- h) Transparencia. Es la capacidad de la institución para explicitar, sin subterfugio alguno, sus condiciones internas de operación y los resultados de ella. La transparencia es hija de la probidad y es, a su vez, uno de sus ingredientes fundamentales.
- i) Pertinencia. Es la capacidad de la institución para responder a necesidades del medio. Necesidades a las que la institución no responde de manera pasiva, sino proactiva. Dicha condición es entendida como la preocupación por transformar el contexto en que se opera, en el marco de los valores que inspiran a la institución y la definen.
- **j) Eficacia**. Es el grado de correspondencia entre los propósitos formulados y los logros obtenidos por la institución.
- **k) Eficiencia**. Es la medida de cuán adecuada es la utilización de los medios de que disponen la institución para el logro de sus propósitos.
- I) Sostenibilidad. Es la manera como la institución mantiene en el transcurso del tiempo actividades y acciones encaminadas a que se cumplan las metas y los objetivos trazados en atención al Proyecto Educativo Institucional.
- **m) Visibilidad**: Es el reconocimiento de las instituciones por parte de la sociedad en relación con el ejercicio de sus funciones con calidad y pertinencia.
- n) Desarrollo sostenible: E Sistema Educativo debe considerar al ser humano como el centro de las preocupaciones locales y globales, en función de la calidad de vida y en armonía con la naturaleza" (Consejo Nacional de Educación Superior CESU, 2014)

Los lineamientos para la acreditación de las Instituciones de Educación Superior se fundamentan en un modelo conformado por doce **factores** que están integrados por **características** de calidad que a su vez se soportan en diferentes **aspectos a evaluar**.

Los criterios sobre los que se estructuran los factores del modelo de acreditación institucional son:

- a) Coherencia entre la misión, visión y el Proyecto Educativo Institucional.
- b) Coherencia entre lo que dice que hace y lo que hace para lograrlo.
- c) Capacidad de demostrar con evidencias la alta calidad de sus procesos.
- d) Adopción de planes de mejoramiento continuo a partir de los resultados de la evaluación, integrados a sus planes estratégicos de desarrollo.

Los factores de que trata el modelo de acreditación institucional son:

- 1. Misión y Proyecto Institucional
- 2. Estudiantes
- 3. Profesores
- 4. Procesos académicos
- 5. Visibilidad nacional e internacional



- 6. Investigación y creación artística y cultural
- 7. Pertinencia e impacto social
- 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación
- 9. Organización, administración y gestión
- 10. Planta física y recursos de apoyo académico
- 11. Bienestar institucional
- 12. Recursos financieros

Los lineamientos para la acreditación de programas de pregrado del CNA de 2013 (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación, 2013) se estructuran en diez factores, a saber:

- 1. Misión, visión y Proyecto Institucional y de Programas
- 2. Estudiantes
- 3. Profesores
- 4. Procesos académicos
- 5. Investigación y creación artística y cultural
- 6. Visibilidad nacional e internacional
- 7. Impacto de los egresados sobre el medio
- 8. Bienestar Institucional
- 9. Organización, administración y gestión
- 10. Recursos físicos y financieros.

De igual forma los lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorado del CNA de 2010 (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación, 2010) también están conformados por diez factores, a saber:

- Cumplimiento de los objetivos del programa y coherencia con la visión y misión de la Universidad
- 2. Estudiantes
- 3. Profesores Investigadores
- 4. Procesos académicos y lineamientos curriculares
- 5. Investigación, generación de conocimiento y producción artística
- 6. Articulación con el entorno
- 7. Internacionalización, alianzas estratégicas e inserción en redes científicas globales
- 8. Bienestar y ambiente institucional
- 9. Graduados y análisis de impacto
- 10. Recursos físicos y gestión administrativa y financiera



4.2 Norma NTCGP 1000 para la gestión de calidad en el sector público

La Ley 872 de 2003 estableció que las entidades públicas cubiertas bajo su alcance deben obligatoriamente implementar un sistema de gestión de la calidad –SGC– (artículo 2º). Y si la institución lo considera conveniente, puede optar por su certificación⁶ (artículo 7º). Es decir, la implementación del sistema de gestión de la calidad es obligatoria, en tanto que la certificación del mismo es voluntaria. La implementación se asegura mediante verificación interna del cumplimiento de los requisitos (proceso de auditoría interna) y la certificación se realiza por un tercero (organismo de certificación acreditado) mediante un procedimiento similar al de la auditoría interna.

La norma NTCGP 1000 establece los requisitos mínimos del Sistema de Gestión de la Calidad para las entidades obligadas por la Ley 872 de 2003 a implementarlo. Se fundamenta en diez principios, a saber:

"

- a) Enfoque hacia el cliente: la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.
- b) Liderazgo: desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.
- c) Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas: es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.
- d) Enfoque basado en procesos: en las entidades existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

_

⁶ En mérito de lo dispuesto en el Decreto 1471 de 2014 ""Por el cual se reorganiza el Subsistema Nacional de la Calidad y se modifica el Decreto 2269 de 1993", se entiende certificación como la "Atestación de tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas." (Artículo 7). El decreto también define el concepto de "Atestación" como "Emisión de una declaración, basada en una decisión tomada después de la revisión, de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados" (Artículo 7). Es decir, la certificación es una dación de fe por parte de un tercero independiente (distinto a la organización y a sus partes interesadas) llamado "Organismo de certificación" que evalúa y declara públicamente que la entidad certificada cumple con unos requisitos técnicos (en este caso, los requisitos de la NTCGP1000).



- e) Enfoque del sistema para la gestión: el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.
- g) Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones: en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- i) Coordinación, cooperación y articulación: el trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.
- j) Transparencia: la gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social." (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009)

Si bien la norma NTCGP1000 establece los requisitos o condiciones mínimas que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad, es recomendable que las entidades la asuman como un modelo de buenas prácticas para mejorar la calidad de sus productos y servicios que contribuyan al logro de su misión y al mejoramiento del desempeño institucional que trascienda y permee la cultura interna de las entidades obligadas, para que los servidores públicos sean conscientes de lograr la satisfacción social a través de los productos o servicios que suministran a la comunidad.

El artículo 1 de la Ley 872 establece que el Sistema de Gestión de la Calidad de cada entidad se debe adoptar bajo un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

El modelo que se muestra en la Figura 1 ilustra el enfoque basado en procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y muestra la interacción entre los procesos presentados en la norma NTCGP1000. Esta figura muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada o insumos del proceso. El seguimiento de la satisfacción del cliente o usuario requiere la evaluación de la información



relativa a la percepción del cliente o usuario acerca del cumplimiento de la entidad, respecto a sus requisitos o necesidades explícitas o implícitas (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009).

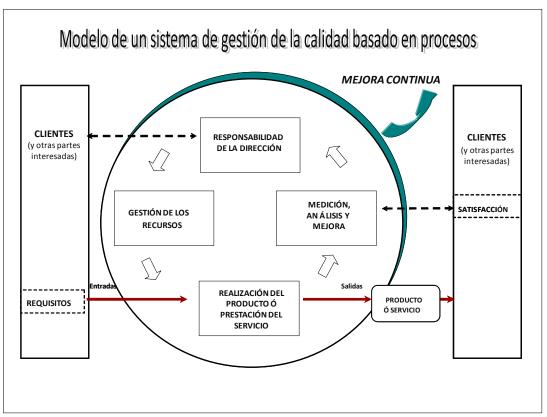


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos bajo la norma NTCGP1000. (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009)

4.3 Antecedentes en la Universidad Nacional de Colombia (UN)

Dentro de este contexto inicial, es menester hacer mención general de los antecedentes previos de la Universidad Nacional de Colombia en la aplicación de los dos modelos anteriormente señalados.

4.3.1 Lineamientos de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y acreditación institucional de la UN

Entendiendo que para la Universidad Nacional de Colombia "una de las estrategias para el logro [del] objetivo [de alcanzar la excelencia académica] es la revisión periódica de sus



políticas y programas académicos [y] que para asegurar el desarrollo de esta estrategia es necesario establecer un proceso continuo de autoevaluación de sus programas curriculares", el Consejo Superior Universitario expidió el Acuerdo 023 de 1999 "Por el cual se adopta en la Universidad Nacional de Colombia un proceso único de autoevaluación de sus programas curriculares y se asignan las responsabilidades de coordinación, ejecución y seguimiento". En dicho Acuerdo se establecieron el objetivo general, los objetivos específicos y la estructura organizativa y de responsabilidades al proceso de autoevaluación.

Tras la experiencia ganada en más de una década de implementación del proceso de autoevaluación, durante la cual "La mayoría de programas de pregrado han adelantado este proceso en forma exitosa, siguiendo la guía que para tal efecto diseñó la Universidad Nacional de Colombia" (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado); en mayo de 2014 el Consejo Superior derogó el Acuerdo 023 de 1999, mediante la expedición del Acuerdo 151 de 2014 "Por el cual se normaliza el proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares de la Universidad Nacional de Colombia, y se derogan las normas vigentes y anteriores". En el artículo 1 de este nuevo Acuerdo, se definieron las siguientes etapas al proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares: Autoevaluación, Formulación de Planes de Mejoramiento, Seguimiento a Planes de Mejoramiento y Evaluación Continua. Tales etapas fueron descritas en el Acuerdo y se definió la estructura organizativa y de gestión para su desarrollo (Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario, 2014).

En el boletín de estadísticas del CNA a marzo 15 de 2015 (Consejo Nacional de Acreditación, 2015) se muestra que a esta fecha de corte, en Colombia existen 819 programas de pregrado acreditados vigentes de los cuales 62 (7.6%) corresponden a la UN y 62 programas de posgrado acreditados vigentes de los cuales 29 (46.8%) corresponden a la UN.

La Universidad ha definido sendas guías de autoevaluación para programas de pregrado y de posgrado, en las cuales se han establecido los correspondientes factores de autoevaluación:

FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN - PROGRAMAS PREGRADO UN 1. Misión, proyecto institucional y de programa 2. Estudiantes 3. Profesores

-

⁷ Acuerdo 023 de 1999 "Por el cual se adopta en la Universidad Nacional de Colombia un proceso único de autoevaluación de sus programas curriculares y se asignan las responsabilidades de coordinación, ejecución y seguimiento".



FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN - PROGRAMAS PREGRADO UN

- 4. Procesos académicos
- 5. Visibilidad nacional e internacional
- 6. Investigación, innovación, y creación artística y cultural
- 7. Bienestar institucional
- 8. Impacto de los egresados en el medio
- 9. Organización, administración y gestión
- 10. Recursos físicos y financieros

FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN - PROGRAMAS POSGRADO UN

- 1. Relación del programa y el proyecto educativo institucional
- 2. Estudiantes
- 3. Profesores
- 4. Procesos académicos
- Investigación y creación artística
- 6. Articulación con el medio
- 7. Internacionalización
- 8. Bienestar y ambiente institucional
- 9. Egresados
- 10. Recursos y gestión

En cuanto hace a la acreditación de programas de pregrado y de posgrado, la UN tiene entre sus antecedentes lo dispuesto en el artículo 6 del decreto 1210 de 1993 "Por el cual se reestructura el Régimen Orgánico Especial de la Universidad Nacional de Colombia", donde se establece que "Los programas académicos de la Universidad se someterán a la acreditación externa que defina el Consejo Superior Universitario." En desarrollo de esta disposición, el Consejo Superior Universitario expidió el Acuerdo 029 de 2004 "Por el cual se define ante qué organismo de naturaleza académica, la Universidad Nacional de Colombia debe acreditar sus programas curriculares", donde se determinó que dicho organismo es "el Consejo Nacional de Acreditación de que trata el artículo 54 de la Ley 30 de 1992" (Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario, 2004). Ahora bien, existe un vínculo consustancial entre la acreditación y la autoevaluación, ya que como lo ha señalado esa misma Dirección, "Como componente fundamental del proceso de acreditación de programas curriculares está la autoevaluación" (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado).



La cultura de autoevaluación en la Universidad Nacional, ha permitido que todos sus programas hayan sido acreditados; un gran parte de ellos está en procesos de renovación de la acreditación hasta por segunda vez y con mejores resultados en sus vigencias. La Universidad cuenta con el mayor número de programas acreditados tanto en pregrado como en Posgrado en Colombia. Esta cultura de evaluación ha llevado a obtener en muchos de sus programas, el reconocimiento hasta de 10 años de vigencia, la acreditación internacional de cinco de sus programas de pregrado ante la Red Iberoamericana de Agencias Acreditadoras de Educación Superior y el Consejo Universitario Andino, así como la evaluación externa internacional de cinco de programas de posgrado recibiendo en cuatro de ellos, premio y una mención de honor por parte de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrados⁸.

Como ejercicio principal de seguimiento a la calidad de la educación, la Universidad Nacional de Colombia logra la más alta vigencia de acreditación institucional otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, 10 años. El reconocimiento se otorgó el 9 de abril de 2010, mediante la Resolución 2513 del Ministerio de Educación Nacional, previo concepto del Consejo Nacional de Acreditación. Los consejeros sustentaron su concepto en "diversos aspectos positivos que ubican a la Universidad Nacional de Colombia en altos niveles de calidad" (República de Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2010). Sin olvidar, que la Universidad Nacional ha realizó un ejercicio de evaluación internacional institucional en el marco del programa de Evaluación de la Asociación de Universidades Europeas IEP-EUA. Como preparación para la acreditación institucional internacional.

Este ha sido un ejercicio continuo de evaluación y mejoramiento, que ha conllevado a la implementación de un estructura sólida de evaluación, de sistemas de apoyo y herramientas que dan cumplimiento a lo establecido por el Consejo Superior Universitario (Acuerdo 151 de 2014).

4.3.2 El Sistema de Mejor Gestión UN SIMEGE

Mediante la Resolución de Rectoría 1066 de 2007, se creó el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia (UN SIMEGE). Según la resolución, dicho sistema "es el conjunto articulado de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de planeación, ejecución y evaluación, que tiene como propósito fortalecer de manera permanente la gestión, la capacidad académico -administrativa y el desempeño de la Universidad Nacional de Colombia, en el cumplimiento de su misión con la sociedad colombiana." El UN SIMEGE estaba "integrado por tres herramientas conceptuales y

_

⁸ Información a diciembre de 2014. Vicerrectoría Académica.



metodológicas [...]: El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) [...] El Sistema de Gestión de Calidad NTCGP:1000 [y el] El Sistema de desarrollo administrativo (SISTEDA)" El sistema está descrito en el mapa conceptual que se presenta en la siguiente figura:

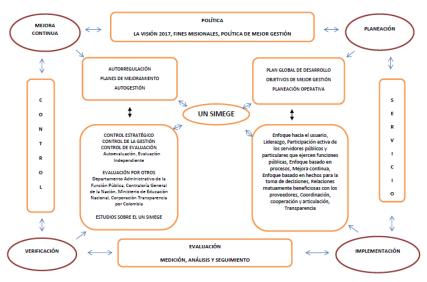


Figura 2. Mapa conceptual UN SIMEGE (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría General, 2011)

Como un hito importante en el desarrollo del modelo "UN SIMEGE", conviene mencionar que la Universidad Nacional de Colombia certificó en junio de 2012 su sistema de gestión bajo la norma NTCGP1000 con el organismo de certificación "Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC", el cual incluye la Certificación en ISO 9001:2008 e IQNet y renovó dicha certificación en junio de 2015 por tres años más. La certificación tiene como alcance "el diseño y prestación de los servicios de educación superior para formación, extensión e investigación en ciencias humanas y sociales, ciencias agropecuarias, ingeniería, artes y arquitectura, ciencias de la salud y ciencias." (Agencia de Noticias UN, 2014)

Cabe anotar que algunas de las buenas prácticas realizadas por el Sistema de Mejor Gestión corresponden a:

 Gestión del Mejoramiento: en lo correspondiente a cultura de gestión por procesos, mejora continua, control, autocontrol y estrategia gerencial, simplificación y estandarización de procedimientos, concepto y metodología de buen trámite, política de administración del riesgo, mapa estratégico de riesgos, planes de mejoramiento, indicadores, centro de información de voz, modelo de buen servicio, implementación de un aplicativo para Calidad – SoftExpert, automatización de 15 cadenas de valor, revisión por la dirección, etc.



- Buen Gobierno UN: en lo correspondiente a la construcción del sistema del Entorno Ético para la Universidad con su correspondiente documento de Compromiso Ético UN y programa de inducción, así como la implementación de la campaña Orgullo UN.
- Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera: en lo correspondiente a la memoria financiera, la propuesta de Régimen Financiero y el rediseño y puesta en marcha de la página web de la GNFA.
- Direccionamiento Estratégico: en lo correspondiente a la propuesta del Régimen de Planeación presentada ante el Consejo Superior y la puesta en marcha de un sistema de Planeación Operativa.
- Responsabilidad Ambiental: en lo correspondiente a la política de gestión ambiental, el fortalecimiento de los grupos de interés, la participación en el Ranking Internacional Campus Verde. - Talento Humano: medición del clima laboral, propuesta integral para la cualificación del Talento Humano y diseño de un sistema de reconocimiento e incentivos.
- Desarrollo Informático: diseño y aprobación del Plan Maestro de Informática, unificación del dominio unal, sistema de campus virtual, modernización de la plataforma tecnológica.
- Desarrollo Territorial: diagnóstico del estado de crecimiento de infraestructura en las sedes y lineamientos de Desarrollo Territorial.
- Otros aportes en temas como, ajuste Institucional, programa de egresados, programa de donaciones, Evaluación Independiente, Acreditación Institucional y Evaluación Internacional, Gestión Documental, Comunicación, Bienestar Universitario, etc.

La UN plasmó en un documento sus lecciones aprendidas durante el proceso de implementación del UN SIMEGE. Por considerarlo pertinente se traen aquí algunas de estas lecciones aprendidas:

"En ese sentido una adopción de las normas, dado su mandato en la gestión pública, requiere simultáneamente una adaptación al entorno universitario. En los distintos lugares de enunciación de los actores universitarios es urgente un manejo sistemático de un discurso de la gestión académico-administrativa comprensible para todos, ejercicio que no ha tenido la suficiente sistematicidad; ha sido más bien desde las reacciones de las personas, especialmente desde los docentes, que esta necesidad ha sido más explícita. No son suficientes las traducciones de los conceptos y los requisitos de las normas, es necesario entender sus sentidos y las implicaciones que tienen.

No es equiparable un cliente a un estudiante, ni tampoco una empresa a una universidad, esto se puede convertir en un despropósito si no se hace la adaptación de dichas normas; no es que uno sea mejor, que una persona sea mejor que la otra, no es que una institución sea necesaria y la otra no, solamente que son distintos y responden a intencionalidades diferentes. Equilibrar lo técnico formal con lo político social y darles su puesto en la gestión



es muy importante. Con el tiempo, los lenguajes ganan lugar en la «porosidad cultural» y van construyendo su lugar". (Universidad Nacional de Colombia, 2011)

"El lenguaje nuevamente sale al auxilio de construir sentidos compartidos, no es necesario suavizarlo es urgente precisarlo, es necesario reconocer que todos en la Universidad tienen mucho que aprender y mucho que enseñar, que una escucha atenta y respetuosa es más importante que un criterio de obligatoriedad, que la imposición *per se* no tiene espacio en la Universidad, que el debate y la argumentación son el camino, e indican el acercamiento y la posibilidad entre el disenso y el consenso.

También hay que actuar en el campo de los imaginarios sociales sobre las representaciones del lugar que ocupan los académicos y los administrativos, actuar sobre el respeto y el reconocimiento y acercar las interpretaciones basadas en sus roles como complementarios y necesarios, en la alteridad y la otredad". (Universidad Nacional de Colombia, 2011)

4.3.3 El Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental de la Universidad Nacional de Colombia – SIGA

Actualizando su sistema de gestión a los cambios en el contexto normativo nacional, la Rectoría expidió la resolución 1602 el 30 de diciembre de 2014 "Por la cual se otorga la denominación para el Sistema de Gestión en la Universidad Nacional de Colombia, se crea su Comité y se dictan otras disposiciones". De acuerdo con lo establecido en los considerandos de dicha resolución, el mencionado Sistema busca identificar aspectos comunes entre los siguientes modelos, sistemas, estrategias o herramientas de gestión:

- El Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, cuyo "Modelo Estándar de Control Interno" (MECI) fue actualizado en el Decreto 943 de 2014.
- El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) establecido por el decreto 1443 de 2014⁹.
- La Estrategia de Gobierno en Línea reglamentada mediante el Decreto 2573 de 2014.
- Los mecanismos de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional consagrados en la Ley 1712 de 2014.
- El Plan anticorrupción; el plan de atención al ciudadano y demás mecanismos de lucha contra la corrupción establecidos en la Ley 1474 de 2011.
- El Modelo Integrado de planeación y Gestión dispuesto en el Decreto 2482 de 2012.
- Las disposiciones sobre eficiencia administrativa y los lineamientos de la política cero papel en la administración pública contemplados en la Directiva presidencial 4 de 2012.

⁹ El decreto 1443 de 2014 fue subsumido por el Decreto 1072 de 2015, que integró varias normas existentes en el sector laboral.



- El Sistema de Gestión de la Calidad para las entidades obligadas por la Ley 872 de 2003, con base en la segunda versión de la Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública NTCGP adoptada mediante el Decreto 4485 de 2009.
- Las disposiciones sobre la protección de datos personales, consagradas en la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios.
- Las normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública dispuestas en la Ley 19 de 2012.
- Las disposiciones pertinentes al sistema de gestión contenidas en la Ley 1437 de 2011."Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo"

Con posterioridad a la expedición de la resolución rectoral 1602 de 2014, el Congreso de la República aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. En dicho plan ha quedado establecida la obligación de que el Gobierno Nacional determine el modelo que desarrolle la integración del Sistema de calidad bajo la norma NTCGP, el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) y el Sistema de Control Interno (Modelo Estándar de Control Interno-MECI) "en el cual se deberá determinar de manera clara el campo de aplicación de cada uno de ellos con criterios diferenciales en el territorio nacional". (República de Colombia. Presidencia de la República, 2015)

El Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental, SIGA, tiene los siguientes propósitos:

- Fortalecer una cultura de mejoramiento continuo académico-administrativo.
- Incorporar el uso de herramientas adecuadas para la planeación, ejecución, seguimiento y autoevaluación de la gestión.
- Promover la calidad, transparencia y las buenas prácticas en la gestión pública.
- Promover la administración, organización, simplificación y optimización de la gestión.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios a través de la calidad de los trámites y servicios.
- Atender y simplificar requerimientos normativos vigentes y evaluaciones de órganos de control internos y externos.
- Dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad, impacto y satisfacción social

En el SIGA se han identificado unos elementos transversales y unos componentes operativos. Los elementos transversales permean el Sistema y están conformados por los siguientes temas:

- Direccionamiento Institucional.
- Planeación, gestión y control.



- Talento Humano.
- Eficiencia Administrativa.
- Mejoramiento del servicio.
- Información y comunicaciones.
- Administración de Riesgos.

Los componentes de operación permiten cumplir los propósitos del Sistema mediante el desarrollo de cada uno de los siguientes ejes:

- Gestión por procesos
- Gestión Documental
- Gestión del Riesgo
- Gestión del Servicio
- Evaluación de la Gestión
- Mejoramiento Continuo

5. MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO DE ARMONIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS CURRICULARES DE PREGRADO Y POSGRADO CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UN

Como ha sido descrito hasta aquí, los modelos que se busca armonizar han tenido orígenes distintos, diacrónicos y han seguido caminos diferentes, tanto en su génesis normativa externa como en el desarrollo y aplicación al interior de la Universidad Nacional de Colombia. En ese sentido, cada uno de ellos ha desarrollado un vocabulario propio, sobre el cual se han ido construyendo sus metodologías y herramientas. Por ello, es importante considerar para la fase de implementación de la propuesta del modelo de armonización que aquí se describirá, la generación de espacios y mecanismos de intercambio y acercamiento terminológico, que faciliten la comunicación de los involucrados y la propia armonización 10.

En este sentido, la implementación del modelo de armonización contemplaría:

- El acercamiento al vocabulario propio del modelo de autoevaluación de programas, por parte de quienes coordinan, orientan o auditan el sistema de gestión. El diálogo con el personal académico¹¹ debería ser el mecanismo para propiciar ese acercamiento.
- A partir de lo anterior, procurar la adaptación del lenguaje de los sistemas de gestión al ámbito académico, buscando interpretar ese lenguaje en clave universitaria.

¹⁰ Esta recomendación recoge una de las lecciones aprendidas en el proyecto UN SIMEGE, antes citada, sobre la importancia de construir sentidos compartidos.

¹¹ Entendido el concepto de "Personal académico" en los términos del artículo 21 del decreto 1210 de 1993.



Entendiendo que ese es un proceso gradual y continuo, enseguida se aportan unos elementos básicos de discusión conceptual, necesaria para el planteamiento de la propuesta del modelo de armonización. Se tratan cinco conceptos claves: calidad, modelo, armonización, sistema y acreditación.

5.1 Calidad

Al definir la naturaleza de la Universidad Nacional de Colombia, el artículo 1 del Decreto 1210 de 1993 establece que ella "[...] promoverá el desarrollo de la Educación Superior hasta sus más altos niveles, fomentará el acceso a ella y desarrollará la investigación, la ciencia y las artes para alcanzar la excelencia." (Subraya fuera de texto) Luego establece el artículo 2 que uno de los fines de la Universidad tiene que ver con el "fomento del acceso a educación superior de calidad." Así las cosas, se entiende que la calidad y la excelencia son consustanciales a la naturaleza y funciones de la Universidad, según lo confirma también el Acuerdo 033 de 2007 del Consejo Superior Universitario cuando dice que "La Universidad Nacional de Colombia debe estar inmersa en un proceso continuo de mejoramiento de la calidad para cumplir a cabalidad sus funciones misionales y su compromiso de liderazgo de la educación superior del país." (Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario, 2007)

En este sentido, el principio de "Excelencia académica" es esencial para desarrollar el concepto de calidad en la Universidad Nacional de Colombia, si es que se entiende la excelencia como un estadio o nivel superior de calidad¹². El mismo Acuerdo 033 establece al respecto que "la Universidad fomentará la excelencia académica, factor esencial para el desarrollo de sus miembros y del país, mediante la promoción de una cultura académica que estimule el conocimiento científico, la incorporación de nuevas corrientes de pensamiento y tecnologías, la consolidación de las disciplinas y profesiones, y la comunicación interdisciplinaria. Introducirá nuevas prácticas que estimulen el desarrollo de la capacidad de enseñanza y aprendizaje, de crítica e innovación, de trabajo en equipo, de actitudes solidarias, de responsabilidad individual y colectiva, para el bienestar de la comunidad."

De otro lado, el CNA establece que "El concepto de calidad aplicado al bien público de la educación superior hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o en ese programa académico se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza. Para aproximarse a ese óptimo, el Consejo Nacional de Acreditación ha definido un conjunto de características generales, a partir de las cuales se emiten los juicios sobre la calidad de

_

¹² "Excelencia: Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo." (Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 22ª edición. 2012)



instituciones y programas académicos; pero, la determinación más específica y el peso relativo de esas características estarán, en buena parte, condicionados a la naturaleza de la institución y a la del programa académico en cuestión en un momento y en un contexto específico." (Consejo Nacional de Educación Superior CESU, 2014) En este caso, también aparece la noción de "juicio" sobre la calidad y de la determinación de unas características a evaluar para la emisión de esos juicios¹³. Conviene recordar aquí que el artículo 6º de la Ley 30 de 1992 establece como uno de los objetivos de la Educación Superior "Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución." (Negrita fuera de texto). En esta definición, el Estado colombiano establece que la calidad está determinada por unos elementos académicos e institucionales y que tales elementos incluyen los medios (procesos, infraestructura) y los fines (resultados académicos, dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio).

En el caso de la Universidad Nacional de Colombia, la propia institución ha determinado los factores, características e indicadores que permiten emitir esos juicios sobre la calidad de los programas académicos, en la "Guía de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas de pregrado" (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado, 2013), y en los "Procedimientos para la evaluación de los programas de posgrado con miras al mejoramiento continuo"14 (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Posgrado, 2009).

Desde otra perspectiva, la palabra calidad se refiere -como primera acepción en castellanoa la "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor."¹⁵ Al hablar de "juicio de valor" se infiere que hay un sujeto que valora y hay una entidad (objeto) valorada con respecto al cumplimiento de unas propiedades que se suponen inherentes (consustanciales) a dicha entidad. En una vía similar, la norma NTCGP1000 define la calidad como "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos". Según la misma norma, por requisito se entiende "Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria" y se indica que "Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas" (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009). En ese orden de ideas, para establecer las características propias de calidad, cada organización debería empezar por

¹³ Conviene aclarar que estos juicios son emitidos por pares académicos y que corresponde a valoraciones que hacen sobre procesos específicos que llevan a cabo las instituciones y los programas curriculares.

¹⁴ Esta guía se encuentra en proceso de revisión y ajuste por parte de la UN.

¹⁵ Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 22ª. Edición. 2012. Consultado en http://lema.rae.es/drae/?val=calidad el 21 de mayo de 2015.



indagar con sus partes interesadas cuáles son los requisitos o necesidades y expectativas esperados del servicio y, a partir de esa pesquisa, traducir dichos requisitos o necesidades en características. Según la norma ISO9000, dichas características constituyen "rasgos diferenciadores" del servicio de cada entidad y pueden ser cualitativas o cuantitativas (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2005).

Estas diferentes definiciones muestran el carácter polisémico del concepto de calidad (en general) y de su aplicación al entorno de la educación superior (en particular). Como lo propone el profesor Germán Afanador Téllez, Director de Área Curricular, Programa Zootecnia y Programa Curricular de Posgrados "la calidad de la educación se caracteriza por diferentes grados de complejidad e integralidad con vectores multidimensionales que abarcan: la calidad del docente, la calidad del aprendizaje, la calidad de la infraestructura, la calidad de los procesos, segmentos que se integran y convergen en la formación profesional. De otra parte, la educación tiene un contexto y una realidad específica que se enmarca en diferentes patrones históricos y culturales." (Afanador, 2015) La interpretación del concepto de calidad como resultado de un contexto histórico e institucional específico (por ejemplo, en la Universidad Nacional de Colombia), permite que en el ámbito de la educación superior ese concepto tenga amplias posibilidades de interpretación y de aplicación según el alcance que se le dé y el entorno donde se lo discute. En este sentido es que plantea la profesora argentina Inés Aguerrondo que la calidad "Es un concepto que permite ser aplicado a cualquiera de los elementos que entran en el campo de lo educativo. Se puede hablar de calidad del docente, de calidad de los aprendizajes, de calidad de la infraestructura, de calidad de los procesos. Todos ellos suponen calidad, aunque hay que ver cómo se la define en cada uno de estos casos. Pero como concepto es muy totalizante y abarcante, al mismo tiempo que también permite una síntesis." (Aguerrondo) Al respecto podría entenderse que la intencionalidad de los factores de autoevaluación de programas de pregrado y de posgrado definidos por la Universidad Nacional de Colombia justamente busca precisar el entendimiento del concepto de calidad en relación con esas distintas y posibles aplicaciones.

Otras investigaciones sobre este tema involucran el rol de las partes interesadas (estudiantes, docentes, egresados, personal administrativo, entre otros¹⁶, en la determinación del alcance del concepto de calidad; como la que propone que "La definición de calidad en la educación de pregrado varía aquí debido a las perspectivas de las diferentes

_

¹⁶ El "Código de Buenas Prácticas para Acreditación en Educación Superior – ECA" del Consorcio Europeo para Acreditación en Educación Superior (CEA), acogido por el CNA, establece como buena práctica que "El proceso de formulación de los estándares de calidad y criterios es transparente e involucra a todas las partes interesadas importantes" (Consorcio Europeo para Acreditación en Educación Superior (CEA)). Johan de Jager and Gbolahan Gbadamosi, en un estudio sobre la calidad de la educación superior en Sudáfrica, identifican como típicas (para las universidades) las siguientes partes interesadas: estudiantes, staff académico y de soporte, empleados y clientes (De Jager & Gbadamosi, 2010).



partes interesadas, lo que hace difícil o incluso imposible proponer y aplicar una sola definición universal."¹⁷ Es por esto que la consulta a las partes interesadas resulta ser un elemento clave de los modelos de calidad que aquí se está buscando armonizar (NTCGP1000 y autoevaluación), mediante el uso de distintas herramientas (grupos focales, encuestas, entrevistas, cuestionarios) que permiten estar auscultando cuáles son sus "juicios de valor" acerca de lo que perciben como calidad en la educación.

Ahora bien, pese a las diferencias que pudieran identificarse en ellas, las definiciones del concepto de calidad en cada uno de los referentes que aquí se propone armonizar son compatibles. En ellas se observa una relación que invita a avanzar en la búsqueda de puntos de interés comunes para beneficio de toda la comunidad institucional. Subvace a estos conceptos que la calidad está referida a la brecha que existe entre el estado actual del objeto evaluado respecto a un nivel de referencia. En el caso de la norma NTCGP1000 el objeto evaluado puede ser un sistema, proceso, producto o servicio; mientras que en el modelo del CNA corresponde a un programa académico o a la institución. En cuanto al nivel de referencia, para la norma NTCGP1000 corresponde a los requisitos relativos a calidad que debe cumplir la Institución, tales requisitos se entienden como exigencias o estándares obligatorios que genera el marco legal, los acuerdos explícitos con las partes interesadas y los propios que fije internamente la Institución. De otro lado el nivel de referencia del CNA es un nivel óptimo definido en los lineamientos de acreditación como un conjunto de características generales a partir de las cuales se emiten los juicios sobre la calidad de instituciones y programas académicos. Y, según se infiere del Acuerdo 33 de 2007, para la Universidad Nacional de Colombia el nivel de referencia es la excelencia académica.

5.2 Modelo

La primera acepción de la palabra modelo en castellano lo define como "Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo." 18 Así las cosas, el modelo representa un ideal, un deseable, un deber ser, hacia el que se dirigen unas acciones para aproximarse o acercarse a él. En este caso, el "modelo" deviene en norma o estándar de conducta que debe ser generalmente aplicado.

Sin embargo, también hay otra acepción del concepto de modelo que lo define como "Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su

¹⁷ En inglés en el original "The definition of undergraduate education quality here varies due to the perspectives of different stakeholders thus making it difficult or even impossible to propose and apply a single universal definition" (traducción de Gestión y Conocimiento). (Chia-Wei Tang y Cheng-Ta Wu, 2010).

¹⁸ Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 22ª. Edición. 2012. Consultado en http://lema.rae.es/drae/?val=modelo el 21 de mayo de 2015.



comprensión y el estudio de su comportamiento." ¹⁹ En este segundo concepto, el modelo es más bien una representación de la realidad que una idealización de la misma y tiene más un propósito interpretativo que de acción. Consecuente con ello, "Cuando se habla de un modelo, se entiende que es una construcción teórica que pretende representar la realidad sin por ello lograr aprehenderla completamente. En general, la ciencia se basa en esa construcción constante de modelos, como una manera de interpretar al universo y a los sistemas naturales y sociales, e intervenirlos a partir de esa interpretación." (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2008)

En la práctica, los modelos terminan estando a medio camino entre uno y otro concepto. Por un lado se basan en el reconocimiento de la realidad actual de la situación, proceso, sistema o entidad a modelar, procurando reflejar de la manera más inteligible posible la forma como funciona (el modelo como herramienta de interpretación). Pero también se busca que al modelar, se le establezcan al objeto modelado características superiores a las actuales que estimulen su mejoramiento (el modelo como estándar o norma de superior desempeño). Sin embargo, en ninguno de los dos casos se puede pretender que el modelo que se desarrolle sea una representación exacta del objeto modelado. Si se lo elabora como una herramienta de interpretación a partir de la realidad actual, será difícil que el modelo abarque completamente esa realidad, pues siempre habrá variables que escapan a la modelación o que no se justifica que sean modeladas. Y si se lo elabora como un estándar o norma de desempeño, siempre habrá una brecha (así sea muy pequeña) entre el desempeño logrado y el desempeño esperado; pues el objeto cambia en sí mismo (con mayor o menor velocidad), cambian las condiciones del entorno y también cambia el estándar de referencia.

Tanto los lineamientos de autoevaluación y acreditación institucional del CNA como la norma NTCGP1000, son considerados en sí mismos como modelos para las entidades que les aplica o interesa, por supuesto cada uno en un contexto y aplicabilidad específicos.

En el ámbito de las organizaciones e instituciones se hace referencia a diferentes tipos de modelos, en algunos casos dirigidos a las labores sustantivas de una entidad, como sucede con los lineamientos de autoevaluación y acreditación del CNA para las Instituciones de Educación Superior, otros son más generales y no se orientan a un tipo de organización en particular, tal es el caso de los estándares nacionales o internacionales para los sistemas de gestión. La norma ISO9001 para los sistemas de gestión de la calidad y la ISO14001 para los sistema de gestión ambiental son un ejemplo de ello. La norma NTCGP1000 hace parte de los referentes normativos (modélicos) para los sistemas de gestión de la calidad, pero con una aplicación exclusiva para Colombia y dirigida a entidades del sector público.

¹⁹ Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 22ª. Edición. 2012. Consultado en http://lema.rae.es/drae/?val=modelo el 21 de mayo de 2015.



De esta manera los modelos que deben adoptar las instituciones para desarrollar sus actividades, provienen generalmente de referentes normativos (voluntarios u obligatorios) y el reto es lograr que se alineen con su misión, visión, Proyecto Educativo Institucional y planes estratégicos de desarrollo. Es decisión de cada institución diseñar y definir su propio modelo de calidad que sea coherente con su pensamiento y acorde al contexto donde desarrolla sus actividades. De esta manera las instituciones crean sus propios modelos alineados a buenas prácticas definidas en modelos de orden superior del nivel nacional e internacional.

El CNA estimula para que cada institución defina su modelo de autoevaluación "Por esto cobra mayor importancia que exista en cada institución una estructura, procesos y unos mecanismos que hagan seguimiento permanente a la pertinencia, eficiencia y eficacia del quehacer institucional y de los programas, en el marco de un proceso de autorregulación, cuya expresión visible ante la sociedad y el mundo académico es la acreditación temporal y su continua renovación" (Consejo Nacional de Educación Superior CESU, 2014). Así mismo la norma NTCGP 1000 determina que "Esta norma es de aplicación genérica y no es su propósito establecer uniformidad en la estructura y documentación del Sistema de Gestión de la Calidad de las diferentes entidades" (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009). Es decir, en ambos casos se invita a que cada organización adapte el modelo correspondiente a sus condiciones institucionales específicas²⁰.

5.3 Armonización

La primera acepción de la palabra armonizar en castellano es "Poner en armonía, o hacer que no discuerden o se rechacen dos o más partes de un todo, o dos o más cosas que deben concurrir al mismo fin." ²¹ Consecuente con esto, la misma fuente define armonía como "Conveniente proporción y correspondencia de unas cosas con otras" ²². Según estas dos definiciones, un modelo de armonización entre los dos referentes enunciados buscaría facilitar la concurrencia de ambos hacia un mismo fin (garantizar a la sociedad que las instituciones cumplen los requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos ²³), identificando los elementos de correspondencia entre ambos referentes y eliminando las discordancias entre ambos (si es que las hubiera).

²⁰ La consultoría recomienda que : "Las normas deben adaptarse a las instituciones y no deben ser las instituciones las que se adapten a las normas"

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 22ª. Edición. 2012. Consultado en http://lema.rae.es/drae/?val=armonizar el 21 de mayo de 2015.

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 22ª. Edición. 2012. Consultado en http://lema.rae.es/drae/?val=armonía el 21 de mayo de 2015.

²³ Adaptado del artículo 53 de la Ley 30 de 1992.



La UN no es ajena a dicha interpretación de armonización entre la gestión académica y administrativa y en su Estatuto General define en el artículo cuarto los principios de organización interna, el tercero de estos principios reza: ..."3. Coordinación. La organización y desarrollo de funciones por parte de las distintas instancias y dependencias que conforman la Universidad, estarán orientados a coordinar y armonizar la gestión, de tal manera que exista unidad de criterios en el desarrollo, gestión y logro de la misión y fines de la Universidad". (Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario, 2005). (Subrayado puesto)

5.4 Sistema

La ley 872 de 2003 estableció a las entidades públicas obligadas por ella el deber de implementar un **sistema** de gestión de la calidad. Por su parte, la Ley 30 de 1992 creó el **Sistema** Nacional de Acreditación para las instituciones de Educación Superior y señaló que la autoevaluación institucional hace parte del proceso de acreditación. En consecuencia con los anteriores determinantes normativos, el concepto de "Sistema" es fundamental para la propuesta de un modelo de armonización entre los dos referentes derivados de este marco regulatorio (la NTCGP1000 y la autoevaluación).

Se puede entender sistema como "un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables, de su ambiente o suprasistema." (Kast & Rosenzweig, 1986) En el caso de los sistemas de gestión (como el sistema de gestión de la calidad establecido en la NTCGP1000), las partes o componentes del mismo son: "la política y los objetivos [...] la estructura de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos." (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2004). En cuanto a los límites identificables, establece la NTCGP1000 que el sistema de gestión de la calidad "incluye de manera integral todos los procesos de la entidad que le permiten cumplir su función" (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009).

En cuanto hace al Sistema Nacional de Acreditación en Colombia, los componentes del mismo son: "políticas, estrategias, procesos y organismos" (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación.). En cuanto a los límites del sistema, estos son definidos por el Consejo Nacional de Acreditación creado en virtud de la Ley 30 de 1992. Al interior de las Instituciones de Educación Superior, cada entidad determina cuáles serán los programas a acreditar²⁴ y si le es conveniente optar luego por la acreditación institucional, ya que –según

²⁴ Los lineamientos para la acreditación institucional del CNA establece que a partir del primero de enero de 2015, la institución que inicie proceso de acreditación deberá tener acreditados al menos el 25% del total de



lo dispuesto en el artículo 53 de la Ley 30 de 1992- "Es voluntario de las instituciones de Educación Superior acogerse al Sistema de Acreditación." (República de Colombia. Congreso de la República., 1992)

5.5 Acreditación

Como ha quedado dicho hasta aquí, existe un sistema de acreditación en la educación superior, cuyos lineamientos son definidos por el Consejo Nacional de Acreditación. Pero este no es el único modelo de acreditación existente en Colombia, por lo que conviene hacer una breve descripción de cada uno de ellos para precisar el marco dentro del cual se propone aquí el modelo de armonización.

5.5.1 Subsistema nacional de calidad

Mediante documento CONPES 3446 del 30 de octubre de 2006, se definieron los "Lineamientos para una política nacional de la calidad". En virtud de dichos lineamientos, mediante el decreto 1471 de 2014 se reorganizó el Subsistema Nacional de Calidad que reemplazó al pre-existente "Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología" que había sido creado mediante el Decreto 2269 de 1993²⁵.

El Subsistema Nacional de Calidad así creado "[...] tiene como objetivos fundamentales promover en los mercados, la seguridad, la calidad, la confianza, la productividad y la competitividad de los sectores productivo e importador de bienes y servicios, y proteger los intereses de los consumidores, en los asuntos relativos a procesos, productos y personas. El Subsistema Nacional de la Calidad coordinará las actividades que realizan las instancias públicas y privadas relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas sobre normalización técnica, elaboración y expedición de reglamentos técnicos, acreditación, designación, evaluación de la conformidad y metrología." (República de Colombia. Presidencia de la República, 2008)

Como se puede apreciar, dentro del Subsistema Nacional de la Calidad existe un componente de "Acreditación". Dicho componente está definido en el documento CONPES 3446 como "el proceso mediante el cual se reconoce la competencia técnica de un organismo para evaluar que un determinado bien, servicio, proceso, sistema de gestión, persona o instalación cumplen con las especificaciones o requisitos técnicos establecidos en un reglamento técnico o un documento normativo. Los documentos normativos pueden ser

programas de pregrado y postgrado acreditables del conjunto de la IES, con independencia de su metodología presencial o a distancia o virtual) o si se trata de una extensión. Dicho porcentaje será del 40% a partir del primero de enero de 2019.

²⁵ El Decreto 1471 comenzará a regir a partir del 5 de agosto de 2015.



normas, guías técnicas o especificaciones normativas disponibles. El principal atributo de la acreditación es el de transferir y asegurar la confianza en los procesos de evaluación de la conformidad." (República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Consejo Nacional de Política Económica y Social., 2006)

En virtud de la existencia del proceso de acreditación, se creó el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC). Dicho organismo "presta el servicio de acreditación a los organismos de evaluación de la conformidad, contribuyendo así al desarrollo de Colombia, a promover la competitividad empresarial, a proteger los intereses de los consumidores en cuanto a calidad y seguridad de los productos y servicios que se les ofrece y a facilitar el comercio [...]" (Organismo Nacional de Acreditación de Colombia, 2013) Para determinar si las entidades que son sujeto de la acreditación (los organismos de evaluación de la conformidad²⁶) tienen la competencia técnica para la prestación de sus servicios, el ONAC envía evaluadores suyos a establecer el cumplimiento del documento normativo correspondiente. En caso de encontrarse que el organismo evaluado tiene la competencia técnica requerida, ONAC le expide una acreditación por un período de tiempo definido y para un alcance especificado.

En mérito de lo dispuesto en el decreto 1471 de 2014²⁷, el Organismo Nacional de Acreditación viene realizando acercamientos con otras instituciones que también ejercen legalmente funciones de acreditación dentro del Subsistema Nacional de Calidad (como por ejemplo el ICA²⁸, el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses²⁹, el IDEAM³⁰), procurando unificar criterios técnicos y metodológicos en materia de acreditación³¹.

20

²⁶ Según lo dispuesto en el decreto 1471 de 2014, se entiende por "Evaluación de la conformidad: Demostración de que se cumplen los requisitos especificados relativos a un producto, proceso, sistema, persona u organismo. El campo de la evaluación de la conformidad incluye actividades tales como, el ensayo/prueba, la inspección y la certificación, así como la acreditación de organismos de evaluación de la conformidad." (República de Colombia. Presidencia de la República, 2014) En consecuencia con ello, son organismos de evaluación de la conformidad los siguientes: organismos de certificación de sistemas de gestión, organismos de certificación de productos, organismos de certificación de personas, organismos de inspección, laboratorios que efectúan ensayos o calibraciones, centros de diagnóstico automotriz.

²⁷ "La actividad de acreditación será ejercida de manera exclusiva por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC). Sin perjuicio de lo anterior, las entidades públicas que legalmente ejercen la función de acreditación continuarán realizando esta actividad será coordinada por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC)." (Decreto 1471 de 2014. Artículo 40).

²⁸ Resolución 3823 de 2013 del ICA. Por medio de la cual se establecen los requisitos para el reconocimiento de los laboratorios del sector agropecuario, los requisitos para acceder a las convocatorias del ICA como laboratorios autorizados y conformar la red nacional de laboratorios de ensayo/prueba y/o diagnóstico, competencia del ICA y se dictan otras disposiciones.

²⁹ "Artículo 36. En desarrollo de su misión, el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses tiene las siguientes funciones: 8. Ser organismo de acreditación y certificación de laboratorios, pruebas periciales y peritos en medicina legal y ciencias forenses, practicadas por entidades públicas y privadas." (Ley 938 de 2004. Por la cual se expide el Estatuto Orgánico de la Fiscalía General de la Nación).



Aquí es importante señalar que existe una diferencia significativa entre el modelo de acreditación dentro del Subsistema Nacional de Calidad y el modelo de acreditación dentro del Sistema Nacional de Acreditación (SNA) en educación superior. Mientras que en el SNA, por intermedio del Consejo Nacional de Acreditación -CNA-, se concede la acreditación a las instituciones de educación superior, en el SNCA, a través del Organismo Nacional de Acreditación de Colombia -ONAC- se conceden acreditaciones a organismos de evaluación de la conformidad, los cuales -a su vez- hacen atestación a las empresas privadas o entidades públicas dentro del alcance de la acreditación, siendo estas empresas o entidades las que le prestan el servicio a los usuarios o ciudadanos. En gracia de ejemplo, la Universidad Nacional de Colombia tiene varios laboratorios acreditados por ONAC con respecto a la norma NTC-ISO/IEC 17025 para la realización de diferentes tipos de pruebas y ensayos (Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Laboratorios), y estos laboratorios le prestan servicios a las empresas. Así las cosas, la acreditación en el Subsistema Nacional de Calidad resulta ser una supra-evaluación (evaluación de los evaluadores), mientras que la acreditación en el SNA es una evaluación directa a los programas de pregrado y posgrado o a la institución.

Dentro de los organismos de evaluación de la conformidad sujetos de la acreditación ante el ONAC están contenidos los "Organismos de certificación" que prestan el servicio de certificación de sistemas de gestión a las entidades privadas y públicas que han implementado dichos sistemas. En particular, en lo relativo al sistema de gestión de la calidad en las entidades públicas bajo la NTCGP1000, el artículo 4° del decreto 4485 de 2009 estableció que "Las certificaciones que se expidan de conformidad con la norma NTCGP 1000 versión 2009 sólo pueden ser otorgadas por las entidades de certificación que se encuentren debidamente acreditadas por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia" (República de Colombia. Presidencia de la República, 2009)³².

³⁰ El Decreto 1600 de 27 de Julio de 1994, en el artículo 5 estableció que el IDEAM es la entidad competente para establecer los sistemas de referencia para la acreditación e inter calibración analítica de los laboratorios cuya actividad está relacionada con la producción de datos e información de carácter físico, químico y biótico de la calidad del medio ambiente de la República de Colombia.

³¹ No se conocen directrices o políticas en este sentido por parte del Estado o del Gobierno Nacional para tener acercamientos entre el SNCA a través de ONAC y el SNA a través del CNA, como si sucede entre el SNCA y el SOGCS (Sistema Obligatorio de la Garantía de Calidad en Salud) que según el Decreto 2357 de 1 de septiembre de 2008 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo establece la independencia entre estos dos Sistemas de Acreditación y fija directriz para que se realice coordinación entre ellos cuando fuese necesario.

³² El ICONTEC que certificó el Sistema de Gestión de Calidad de la UN bajo NTCGP 1000 está acreditado por ONAC.



5.5.2 Modelo de acreditación en salud

El sector de la salud en Colombia tiene un modelo propio de calidad que fue establecido mediante el Decreto 1011 de 2006 "Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud". Ese sistema tiene tres componentes obligatorios (Sistema Único de Habilitación; Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud; Sistema de Información para la Calidad) y un componente voluntario (Sistema Único de Acreditación).

El Sistema Único de Acreditación (SUA) se entiende como "el conjunto de procesos, procedimientos y herramientas de implementación voluntaria y periódica por parte de las entidades [...], los cuales están destinados a comprobar el cumplimiento gradual de niveles de calidad superiores a los requisitos mínimos obligatorios, para la atención en salud, bajo la dirección del Estado y la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia Nacional de Salud." (República de Colombia. Presidencia de la República, 2014). Las herramientas de implementación llegan hasta la definición de estándares específicos de desempeño en la prestación de los servicios de salud. De hecho, el Ministerio de Salud y Protección Social ha construido manuales de estándares para cada uno de los servicios (por ejemplo, atención ambulatoria, hospitalización, farmacia) y para procesos administrativos (Gerenciamiento, gestión del talento humano, gestión de la tecnología, gestión de la mejora continua). Con tal nivel de estandarización y de detalle, el Gobierno Nacional admitió que las instituciones prestadoras de salud de naturaleza pública se excluyan de la obligación de implementar la NTCGP1000, porque se entiende que sus requisitos han quedado subsumidos en el sistema de acreditación, según lo dispuesto en la Resolución 2181 de 2008 (República de Colombia. Ministerio de la Protección Social, 2008).

Por comparación con el SUA del sector salud, y en virtud de las facultades que el decreto 1210 de 1993 le confiere a la Universidad Nacional de Colombia³³, la experiencia y este esfuerzo de la Universidad en la búsqueda de un modelo de armonización, podría servir de base para que la Universidad le proponga al Gobierno Nacional el establecimiento de una normativa sobre la armonización de los modelos aplicados en la Educación Superior de carácter Público bajo el CNA y la NTGP1000, así como en su momento el sector de la salud se lo propuso y fue aceptado³⁴. Una iniciativa de esta naturaleza ya había sido planteada por

³³ "Contribuir mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado a la promoción y al fomento de del acceso a educación superior de calidad. [...] Brindar asesoría y emitir conceptos a las instituciones correspondientes [...] en materias tales como planeación de la educación superior [...]" (Artículo 2. Decreto 1210 de 1993 "Por la cual se reestructura el régimen orgánico especial de la Universidad Nacional de Colombia")

 $^{^{34}}$ Resolución 2181 de 2008 del Ministerio de la Protección Social por la cual se expide la Guía Aplicativa de Sistema Obligatorios de Calidad de la Atención de Salud, para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de Carácter Públicos . Bajo esta Resolución se establece que "Las entidades señaladas en el artículo 1º de



una comisión de la Universidad Nacional de Colombia que visitó en el año 2014 a la Universidad del Magdalena para conocer su modelo de sistema de gestión integral³⁵.

5.5.3 Comparación de los modelos de acreditación en Colombia

A manera de resumen, enseguida se presenta un cuadro comparativo de los aspectos más relevantes de los modelos de acreditación que aquí han sido enunciados.

Sistema	Subsistema Nacional de	Sistema Único de	Sistema Nacional de
	Calidad - SNCA	Acreditación - SUA	Acreditación - SNA
Sector	Organismos de Evaluación	Salud	Educación Superior
	de la Conformidad		
Referentes	CONPES 3446 de 2006.	Ley 715 de 2001. Por la	Ley 30 de 1992. Por la
normativos	Lineamientos para una	cual se dictan normas	cual se organiza el
	política nacional de	orgánicas en materia de	servicio público de la
	calidad.	recursos y competencias	educación superior.
		[] y se dictan otras	Decreto 1210 de 1993
	Decreto 1471 de 2014. Por	disposiciones para	"Por el cual se
	el cual se reorganiza el	organizar la prestación de	reestructura el
	Subsistema Nacional de la	los servicios de educación	régimen orgánico
	Calidad y se modifica el	y salud, entre otros.	especial de la
	Decreto 2269 de 1993		Universidad Nacional
		Decreto 1011 de 2006.	de Colombia".
		Por el cual se establece el	
		Sistema Obligatorio de	
		Garantía de Calidad de la	

la presente resolución que implementen y desarrollen el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad mediante la adopción de la Guía Aplicativa prevista en el Anexo Técnico que hace parte integral de esta resolución, se entenderá que cumplen con la Norma Técnica NTCGP 1000:2004".

No obstante, hay una diferencia visible entre el Sistema Único de Acreditación en Salud y el Sistema Nacional de Acreditación (SNA) en la educación superior que debería ser considerada en una eventual propuesta de normativa al Gobierno. El Sistema Único de Acreditación en salud llega hasta la determinación de estándares detallados sobre políticas, procesos y procedimientos que conforman en sí mismos un sistema de gestión, mientras que "Los lineamientos para la acreditación publicados por el CNA, y que sintetizan la estructura del modelo, incluyen un marco conceptual, unos criterios de calidad que dirigen las distintas etapas de la evaluación, unos factores o áreas de desarrollo institucional, unas características u óptimos de calidad" (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación.), pero no llegan hasta el establecimiento de estándares específicos de gestión y desempeño.

³⁵ "Crear la Red de Comunicación y Gestión de conocimiento entre las dos universidades [Universidad Nacional de Colombia y Universidad del Magdalena] para facilitar el apoyo y el intercambio de experiencias, y poder ejecutar un proyecto de largo alcance que vincule a ambas universidades mediante un modelo de articulación de los factores del CNA con los requisitos de la Norma NTCGP1000. Presentar ésta iniciativa en un futuro cercano ante el Ministerio de Educación Nacional en la Línea de Fomento." (Cardona & Urrego, 2014)



Sistema	ema Subsistema Nacional de Sistema Único de Calidad - SNCA Acreditación - SUA		Sistema Nacional de Acreditación - SNA	
		Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.		
Metodología de evaluación interna	Auditoría interna	Autoevaluación	Autoevaluación	
Metodología de evaluación externa	Evaluación por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC)	Evaluación por un organismo inscrito en el Registro Especial de Acreditadores en Salud	Evaluación por pares	
Referentes para la evaluación	Normas técnicas internacionales	Estándares de acreditación definidos por el Ministerio de Salud y Protección Social	Lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación. Lineamientos de autoevaluación de la UN.	
Concedente de la acreditación	ONAC	Entidad acreditadora autorizada por el Ministerio de Salud y Protección Social ³⁶	Ministerio de Educación Nacional	

Tabla 1. Modelos de acreditación en Colombia (Elaboración propia)

5.6 Análisis comparativo entre el modelo de autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrados del CNA y la NTCGP1000

Aunque la norma NTCGP 1000 no hace referencia explícita a los lineamientos del CNA para la autoevaluación y acreditación institucional, si plantea que es compatible con otros sistemas de gestión y de control, en particular con el Sistema de Control Interno y el Sistema de Desarrollo Administrativo que son herramientas que orientan el desarrollo de la gestión pública de las entidades estatales: "La compatibilidad, en el marco de esta norma, se refiere a la condición bajo la cual el cumplimiento de los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad permiten la implementación, sin conflictos, de otro sistema de gestión o de control, es decir es posible implementarlos de manera integrada" (República de Colombia.

_

Para garantizar la confiabilidad de las acreditaciones expedidas en el sector de la salud y la competencia técnica de las entidades que la conceden, el Gobierno Nacional ha establecido la obligación de que la organización concedente debe "Estar acreditada por la International Society for Quality in Healthcare (Isqua) [...] Contar con experiencia mínima de cinco (5) años en la acreditación de entidades del sector salud en Colombia" e inscribirse en el Registro Especial de Acreditadores en Salud (República de Colombia. Presidencia de la República, 2014). Por lo pronto, solo el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) reúne esas condiciones.



Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009). Así como la norma NTCGP 1000 contempla esta compatibilidad entre sistemas, es posible que cada institución busque la manera de armonizar otros modelos aplicables que aunque no los considere la norma, es coherente con los principios que ella promueve.

De otra parte al revisar uno de los objetivos de la acreditación institucional del CNA se encuentra lo siguiente "Incentivar los procesos de buen gobierno de las Instituciones de Educación Superior" (Consejo Nacional de Educación Superior CESU, 2014). Por otro lado, los mismos lineamientos para acreditación institucional y programas de pregrado del CNA consideran como una buena práctica la existencia de "Procesos administrativos debidamente certificados de acuerdo con normas de gestión de calidad" (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación, 2014) y "Existencia de certificaciones y de mecanismos orientados al mejoramiento de la calidad de procesos" (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación., 2013). En ese orden de ideas, el modelo de procesos que propone la NTCGP1000 podría servir como práctica de buen gobierno en la Universidad Nacional, complementando con ello lo dispuesto en los lineamientos de la acreditación emitidos por el CNA. Conviene recordar aquí que si bien los lineamientos de la acreditación no hablan de manera explícita de un modelo de gestión por procesos, si hacen referencia reiterativa a los procesos necesarios para el mejor desempeño de las Instituciones de Educación Superior. Específicamente se mencionan los siguientes procesos:

- Procesos de autorregulación y evaluación.
- Procesos académicos
- Procesos administrativos
- Procesos de formación para la investigación
- Procesos de gestión
- Procesos de comunicación

En la tabla 2 se presenta una comparación de los aspectos relevantes de los dos modelos.

ASPECTO	LINEAMIENTOS DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO BAJO CNA	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO NTCGP1000:2009
Carácter del modelo	Voluntario	Obligatorio (Ley 872 de 2003)
Ámbito de aplicación	Instituciones de Educación Superior	Todo tipo de organización de la Rama Ejecutiva del Poder Público (entidades y agentes obligados en la Ley 872 de 2003.)
Componentes	Factores de autoevaluación institucional bajo el CNA: 1. Misión y Proyecto Institucional 2. Estudiantes	Capítulos: 1. Introducción 2. Objeto y campo de aplicación 3. Términos y definiciones



ASPECTO	LINEAMIENTOS DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO BAJO CNA	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BAJO NTCGP1000:2009
	 Profesores Procesos académicos Visibilidad nacional e internacional Investigación y creación artística y cultural Pertinencia e impacto social Procesos de autoevaluación y autorregulación Organización, administración y gestión Planta física y recursos de apoyo académico Bienestar institucional Recursos financieros Los factores están conformados por características y estas a su vez en Aspectos a Evaluar. El modelo de autoevaluación institucional del CNA cuenta con 30 características y 169 aspectos a evaluar 	 Sistema de Gestión de la Calidad Responsabilidad de la Dirección Gestión de los recursos Realización del producto o prestación del servicio Medición, análisis y mejora Los capítulos 4 al 8 establecen los requisitos que debe cumplir la institución en relación con el Sistema de Gestión de la Calidad.
Alcance de la aplicación	Programas curriculares de pregrado y posgrado A nivel Institucional Nota: para cado alcance existe una guía de autoevaluación específica	Procesos de la Institución. Nota: la norma es única, con independencia del tipo de organización y de sus procesos.
Mecanismo de evaluación independiente	Pares académicos	Auditores internos de calidad Auditores externos de calidad (cuando la entidad ha decidido certificarse)

Tabla 2. Comparación del modelo de autoevaluación y acreditación institucional y de programas de pregrado y posgrado bajo CNA y el Sistema de Gestión de la Calidad bajo NTCGP1000. (Elaboración propia)

Para complementar lo señalado en la tabla 2 es conveniente tener en cuenta lo siguiente:

Los lineamientos de autoevaluación de alta calidad que establece el CNA, entre sus objetivos, propenden por el mejoramiento de las instituciones. De igual manera el artículo 2º del Acuerdo 151 de 2014 de la UN señala que la autoevaluación de los programas curriculares debe conducir a la formulación de acciones que configuren un plan de mejoramiento. De otra parte la norma NTCGP 1000 tiene como objeto servir de herramienta de gestión de calidad. Bajo esta perspectiva en cada uno de los casos se reconocen intenciones que se complementan, en cuanto a la prestación de un servicio



de calidad, a la satisfacción de necesidades sociales a través de ese servicio y al mejoramiento continuo de la institución.

- El mecanismo de evaluación a través de una mirada externa de pares académicos que dispone el modelo de autoevaluación se asemeja a la evaluación independiente que realizan los auditores en el marco de la norma NTCGP1000.
- En ambos modelos, la Institución que los adopte debe buscar la manera de adecuarlos e incorporarlos en su filosofía institucional.

5.7 Experiencias de aplicación de modelos de calidad

5.7.1 Universidades públicas colombianas

Varias universidades públicas de Colombia han desarrollado modelos de integración de los sistemas de gestión de calidad con los lineamientos de autoevaluación y acreditación del CNA. A modo de referencia se presentan los casos de la Universidad del Magdalena y el de la Universidad del Valle (ambas son universidades públicas). Los consultores de Gestión y Conocimiento® que acompañaron la elaboración del presente modelo en la Universidad Nacional de Colombia, asesoraron a la Universidad del Magdalena en su proyecto de integración. En ambos casos, las universidades tienen una amplia trayectoria en el tema y han publicado información sobre los modelos de gestión integrados.

La Universidad del Valle adoptó el Sistema de Gestión Integral de la Calidad reconocido por su sigla GICUV (Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle) que "integra los componentes y elementos del MECI (Modelo Estándar de Control Interno), las políticas y directrices del SISTEDA (Sistema de Desarrollo Administrativo) y los requisitos de la NTCGP 1000 (Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública) y las hace compatibles con los factores y características del proceso de Autoevaluación Institucional" (Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI)). Mediante la Resolución de Rectoría No. 847 de 2008 se adoptó el GICUV y en el artículo 3º se señaló que su objetivo es: "Alinear los sistemas de gestión de manera conjunta, con el Plan de Desarrollo Institucional, con el Plan de Acción y con la dirección estratégica de la Universidad del Valle, incorporando y haciendo operativos y complementarios los requisitos de las normas de gestión de la calidad, del control interno, y del desarrollo administrativo; con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia, efectividad y optimizando los recursos y procesos" (Universidad del Valle. Rectoría, 2008).

En la figura 2 se representa el esquema la integración de los sistemas de gestión que son obligatorios para la Universidad del Valle (Modelo Estándar de Control Interno MECI; Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA y Sistema de Gestión de la Calidad NTCGP1000) y el modelo voluntario de autoevaluación para la acreditación. Este modelo



considera ante todo al usuario como eje central en la prestación de los servicios Institucionales

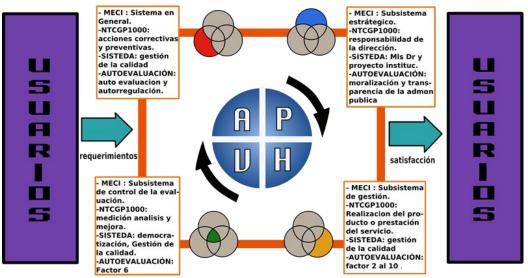


Figura 2. Ilustración de la forma sistémica de integración de los sistemas de gestión en la Universidad del Valle (Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI))

El GICUV cuenta con los siguientes componentes principales (Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI)):

- 1. Gestión por Procesos,
- Gestión del Mejoramiento,
- 3. Gestión Cultural o del Cambio,
- 4. Gestión de Calidad en Laboratorios de Medición y Ensayo y,
- 5. El desarrollo de Elementos de control del MECI en articulación con los referentes normativos.

De otro lado, la Universidad del Magdalena estableció el Sistema de Gestión Integral de la Calidad, el cual designó como Sistema COGUI (Calidad Orientada por la Gestión Universitaria Integral) que la institución entiende "como una herramienta de apoyo para conducir hacia Una Gestión Universitaria Integral, que en la búsqueda del cumplimiento de la misión y propósitos institucionales, conduzca a que la labor institucional debe estar permeada por el espíritu de la calidad" (Universidad del Magdalena)

La figura 3 representa el modelo de procesos que ha definido la Universidad del Magdalena y que a la vez se convierte en la columna vertebral del Sistema COGUI.



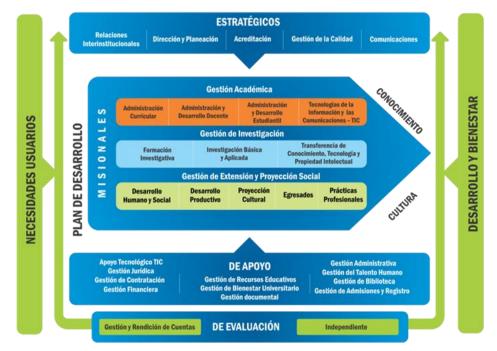


Figura 3. Mapa de procesos de la Universidad del Magdalena (Universidad del Magdalena)

Una comisión de la Universidad Nacional de Colombia visitó a la Universidad del Magdalena a finales del año 2014, con la intención de hacer referenciación sobre la "Articulación de los factores del CNA y los requisitos de la GP 1000". La comisión estuvo integrada por Gloria Inés Cardona - Coordinadora Sistema de Calidad Sede Manizales y Luz Mireya Urrego – Coordinadora del Sistema de Calidad y Asesora Académica Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia; quienes elaboraron un informe detallado del resultado de la visita. En ese informe se establece que, con respecto a la "ARMONIZACIÓN DE LOS FACTORES DEL CNA Y LOS REQUISITOS DE LA NTC GP 1000" fueron factores clave de éxito en la Universidad del Magdalena los siguientes:

- Plan de gobierno
- Plan de Desarrollo (década), el cual se encuentra soportado en el triangulo Planeación-acreditación-Gestión Integral
- La política de acreditación (Allí se habla de la articulación)
- Estructura interna: Organización basada en procesos.
- La construcción colectiva
- Enfoque unificado de gestión (Cardona & Urrego, 2014)



5.7.2 Universidades privadas en Colombia

También hay experiencias en Universidades privadas, que vale la pena referenciar como parte de este contexto a la armonización.

La Universidad de Medellín recibió la acreditación institucional en el año 2009 y la reacreditación le fue otorgada por seis años mediante la resolución 10606 de 2013 del Ministerio de Educación Nacional. Por tratarse de una entidad privada no le aplica la NTCGP1000, pero la Institución decidió implementar y certificar un sistema de gestión de la calidad con base en la norma internacional ISO9001. Dicha certificación fue otorgada por el ICONTEC en el año 2009 y renovada en junio de 2012, por el mismo organismo (Universidad de Medellín). Conviene hacer notar que dentro de las fortalezas que el Ministerio destacó para el otorgamiento de la re-acreditación se menciona "la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la norma NTC ISO 9001:2008" (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación, 2013).

En este sentido, la Universidad de Medellín manifiesta que "La Acreditación Institucional y la Certificación ISO 9001:2008, se complementan, si consideramos por ejemplo, que para la Acreditación es fundamental configurar y mantener un sistema que facilite administrar, ejecutar, medir resultados y mejorar a través de planes de mantenimiento y mejoramiento, y todo eso es posible con la norma internacional ISO 9001, a través de su ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Ajustar)." (Universidad de Medellín) y es por ello que adelantan en este momento el "proyecto "Diseño e implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (SIGC)" que busca armonizar ambos procesos de calidad." (Universidad de Medellín)

Otra experiencia interesante es la de la Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, acreditada mediante Resolución 10688 de 2013 por una vigencia de 4 años. Esta Institución no solo implementó el sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO9001, sino que está haciendo lo propio con el sistema de gestión ambiental bajo la norma internacional ISO14001 y el sistema de gestión de la seguridad y la salud ocupacional bajo la norma OHSAS18001. Al conjunto de esos tres sistemas lo denomina "Sistema Integrado de Gestión (SIG)", el cual también cobija a los laboratorios acreditados bajo la norma ISO17025. Lo interesante de la experiencia, es que la Institución declara que viene haciendo este desarrollo del SIG "Con el objetivo de fortalecer sus estándares de calidad y garantizar los factores requeridos para la Acreditación Institucional" (Universidad de Bogota Jorge Tadeo Lozano, 2015) (sin negrita en el texto original).



5.7.3 Universidades latinoamericanas

Como referencia, también se mencionan enseguida los modelos aplicados por algunas Universidades latinoamericanas cuya relevancia las hace referentes a considerar por la Universidad Nacional de Colombia.

5.7.3.1 Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Para el aseguramiento de la calidad en la formación, la UNAM aplica procesos de autoevaluación con propósitos de acreditación de sus programas de pregrado y de posgrado, en un esquema similar al de Colombia. Para el caso de los programas de posgrado, la autoevaluación incluye cinco componentes: contexto, estructura, procesos, resultados y diagnóstico. El componente "proceso" "da cuenta de los aspectos que intervienen en el desarrollo cotidiano del programa y, por tanto, comprende su gestión académica y administrativa, las actividades de docencia, tutoría, investigación y vinculación, así como la trayectoria escolar de los alumnos." (Universidad Nacional Autónoma de México, 2005). En la actualización de la Guía de autoevaluación de los programas de posgrado hecha en 2010, la UNAM agregó a estos aspectos del "proceso" los siguientes: aspectos jurídico-administrativos y difusión (del programa a nivel institucional, nacional e internacional). (Universidad Nacional Autónoma de México, 2010)

Para los programas de pregrado, en el modelo mexicano hay unos Consejos Acreditadores por sectores o disciplinas académicas que son los que establecen los lineamientos específicos para los programas relacionados con ese sector. Existen, por ejemplo, el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI); el Consejo Nacional de la Enseñanza y del Ejercicio Profesional de las Ciencias Químicas (CONAECQ); el Consejo Mexicano para la Acreditación de la Educación Farmacéutica (COMAEF); el Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia (CONEVET), entre otros. Según lo describe la propia UNAM "Estos Consejos Acreditadores están conformados por diversas Instituciones de Educación Superior tanto públicas como privadas, entre ellas, jugando un papel importante, nuestra Universidad Nacional Autónoma de México" (Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Química, 2012) La UNAM utiliza los criterios definidos por estos Consejos, para efectuar las autoevaluaciones de los programas y optar por la acreditación de los mismos.

Por otro lado, la Universidad implementó y certificó un sistema de gestión de la calidad orientado específicamente a "Las Secretarías y Unidades Administrativas de las Entidades y Dependencias de la UNAM" (Universidad Nacional Autónoma de México, 2014). La decisión de implementar dicho sistema fue tomada en el año 2004 y la certificación bajo la norma ISO9001 se obtuvo por primera vez en el año 2006, manteniéndose hasta hoy (Universidad



Nacional Autónoma de México, 2014). El modelo de procesos que describe dicho sistema se muestra en la figura 4.

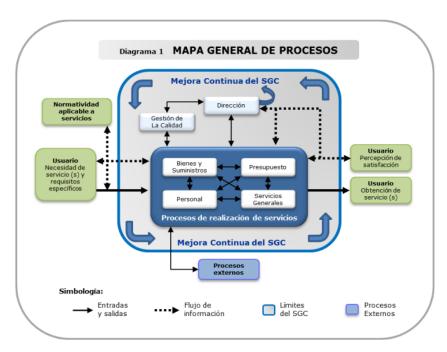


Figura 4. Mapa general de procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México, 2014)

Este sistema tiene, entre otros propósitos, el de asegurar que desde lo administrativo se le presta un mejor servicio a lo académico. Según lo describe la propia Universidad, se busca "Poner en práctica una nueva organización administrativa basada en la mejora continua, que garantice que **la administración se pone al servicio de la tarea académica** sin duplicar funciones, y que existen la transparencia y la rendición de cuentas que se demandan." (negrita fuera de texto) (Universidad Nacional Autónoma de México, 2014). El modelo representado en la figura 4 da a entender que el Sistema de Gestión de la Calidad no incluye los procesos misionales (formación, investigación, proyección social), sino que se ocupa únicamente de los procesos administrativos.

De todo lo anterior se infiere que si bien la UNAM no habla de un modelo "armonizado" entre el SGC y la autoevaluación, la armonía se da en cuanto que el modelo de procesos se ocupa únicamente de lo administrativo, mientras que el mejoramiento continuo de la calidad en la formación queda desarrollado en la autoevaluación. Y el SGC tiene como propósito visible y manifiesto, facilitar el desarrollo de las actividades misionales de la Institución.



5.7.3.2 Universidad de Sao Paulo (Brasil)

En la Universidad de Sao Paulo (USP) cohabitan distintos modelos para el aseguramiento, gestión y mejoramiento de la calidad, con diferentes referentes y alcances. La información consultada da cuenta de que parece haber autonomía de las unidades académicas y administrativas para el establecimiento de dichos modelos, por lo que no se identifica la existencia de mecanismos explícitos de armonización entre los mismos. Ello podría entenderse en relación con el tamaño³⁷ y consecuente complejidad académica y administrativa³⁸ de la Universidad. Estos modelos incluyen (entre otros):

- La autoevaluación institucional y de los programas de pregrado y de posgrado, requerida en los términos de la Ley No 10.861, de 14 de abril de 2004 que estableció el "Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES". Según el artículo 2 de esa ley, la evaluación interna "contempla un análisis global e integrado de las dimensiones, estructuras, relaciones, compromiso social, actividades, objetivos y responsabilidades sociales de las instituciones de educación superior y sus cursos". La ley también establece cuáles son las dimensiones obligatorias que deben ser objeto de la evaluación interna y de la posterior evaluación externa³⁹. La coordinación de la autoevaluación institucional de la Universidad de Sao Paulo es responsabilidad de la Comisión Permanente de Evaluación, adscrita a la Vicerrectoría de la Universidad (Universidad de Sao Paulo Vicerrectoria). Los procesos de autoevaluación se apoyan en una herramienta tecnológica denominada "Tycho Sistema de apoio à avaliação e a gestão institucional da USP" "cuyo principio básico es la integración de [las] actividades de recopilación de datos, la evaluación, el diagnóstico y la planificación que ya existe en la USP" (Universidad de Sao Paulo. Departamento de Informática, 2015).
- El Sistema Integrado de Gestión Académica, que fue "creado para facilitar el acceso de la comunidad de la USP a información actualizada sobre sus cursos de pregrado y proporcionar elementos para una reflexión sobre estrategias didácticas y procedimientos

³⁷ La Universidad de Sao Paulo es la más grande de Brasil. Según el Anuario Estadístico de la Universidad, a agosto de 2014 tienen un total de 92792 estudiantes, distribuidos en 58204 de pregrado y 34588 de posgrado. (Universidad de Sao Paulo, 2014)

³⁸ El Anuario Estadístico da cuenta de la existencia de 42 unidades académicas dedicadas a actividades de enseñanza e investigación y de 20 unidades administrativas que incluyen los "órganos centrales, dirección y servicios). (Universidad de Sao Paulo, 2014)

[&]quot;I. la misión y el plan de desarrollo institucional; II - las políticas de docencia, investigación, postgrado, extensión y sus formas de ejecución, [...]; III - la responsabilidad social de la institución, [...] IV - comunicación con la sociedad; V - políticas de personal, [...], su mejora, desarrollo profesional y sus condiciones de trabajo; VI - organización y gestión de la institución, [...]; VII - la infraestructura física, [...] VIII - la planificación y la evaluación, especialmente los procesos, los resultados y la eficacia de la autoevaluación institucional; IX - Políticas de atención a los estudiantes; X - sostenibilidad financiera[...]" (Republica Federativa do Brasil - Presidência da República, 2004)



de evaluación que contribuyan a mejorar la calidad de la educación en la Universidad." (Universidad de Sao Paulo, 2014) El Sistema está desplegado en dos niveles: general para la USP y por Unidades. En el nivel general se identifican indicadores e instrumentos de gestión académica para la Universidad en su conjunto y en el nivel de unidades se hace lo propio, pero bajo la premisa de que "cada unidad tiene la autonomía para definir, diseñar e implementar sus procesos, procedimientos e instrumentos. Por lo tanto, es esencial que cada unidad realice procedimientos ajustados a sus contextos, sus conceptos y criterios para garantizar su incorporación a la rutina de las unidades y el uso efectivo de sus resultados, como condición de su credibilidad y legitimidad".

- Sistemas de calidad específicos en las Unidades académicas, dirigidos a apoyar las labores de docencia, investigación y extensión universitaria. Es el caso, por ejemplo, del sistema de calidad del Instituto de Ciencias Matemáticas y de la Computación, cuyo alcance cobija procesos administrativos (ejecución de obras de infraestructura y reformas, compras, contratación de docentes, apoyo a los servicios informáticos, servicios de biblioteca), con el propósito expreso de servir como "Apoyo a las actividades de educación, investigación, extensión y cultura, atendiendo las necesidades de nuestros clientes con la ejecución de los servicios de manera eficiente, eficaz y planeada." El sistema está basado en el ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y en la metodología DMAC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar), para el diseño de procesos. (Universidad de Sao Paulo- Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação)
- Herramientas de mejoramiento de la calidad en unidades de apoyo académico, como el "Programa de evaluación de la calidad de productos y servicios" del Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad de Sao Paulo (SIBiUSP) cuyo propósito es "llevar a cabo una evaluación continua de los productos y servicios ofrecidos por el sistema, a partir de la realización de encuestas de satisfacción centralizadas en la experiencia del usuario de las bibliotecas y de los sistemas de información." (Universidad de Sao Paulo - Sistema Integrado de Bibliotecas, 2015)
- Sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO9001 para dependencias que ofrecen servicios de extensión, como por ejemplo la División de Patología Clínica, adscrita a la Facultad de Medicina de la USP y que se encuentra certificada con las normas ISO9001 (desde 1997), ISO14001 (desde 2009) y OHSAS18001 (desde 2011). (Departamento de Patologia da Facultade de Medicina da USP, 2014)
- Sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO17025 para laboratorios de pruebas, ensayos y metrología, acreditados ante el Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad Industrial (INMETRO⁴⁰) de Brasil, como por ejemplo el Servicio

_

⁴⁰ Entidad acreditadora de carácter público adscrita al Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior de la República Federativa de Brasil.



Técnico de Metrología Eléctrica del Instituto de Electrotécnica y Energía de la USP. (Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad Industrial INMETRO, 2011)

5.7.3.3 Pontificia Universidad Católica de Chile

De manera similar a como se encontró en la Universidad de Sao Paulo, en la Pontificia Universidad Católica de Chile coexisten varios sistemas de gestión de la calidad implementados o certificados con base en la norma ISO9001 y un modelo de autoevaluación de programas basado en criterios de la Comisión Nacional de Acreditación de Chile, sin que sea visible la intencionalidad de articularlos o armonizarlos. Los dos modelos se orientan en direcciones diferentes: mientras que el modelo de autoevaluación se dirige al aseguramiento de la calidad de los programas de pregrado y posgrado y de la Institución, los sistemas de calidad se aplican en áreas o procesos de extensión dirigidos a la prestación de diferentes tipos de servicios (consultoría, capacitación) hacia el entorno externo. Enseguida se hace una mención general de esa aplicación.

- Evaluación Interna con propósitos de acreditación, que condujo en 2011 a la reacreditación de la Universidad por 7 años, tras terminarse el período de la primera acreditación que les había sido otorgada por la Comisión Nacional de Acreditación en 2004. Este proceso consistió en "[...] la elaboración del Informe de Evaluación Interna por parte de un amplio grupo de autoridades, académicos, directivos, profesionales y alumnos, quienes trabajaron por más de nueve meses en su preparación. Esto implicó la recopilación de información sobre las actividades desarrolladas en la UC, el análisis y discusión de variados temas, y la redacción del informe final con las principales conclusiones del proceso" (Alam, 2011).
- Evaluación interna de programas con fines de acreditación. La información consultada da cuenta de 35 programas con acreditación voluntaria, concedidos por la agencia "Acreditadora de Chile" (Pontificia Universidad Católica de Chile). Conviene aquí mencionar, como una particularidad del modelo chileno de acreditación establecido en la Ley No. 20.129, que las agencias que conceden la acreditación son personas jurídicas que han sido previamente autorizadas para ello por la Comisión Nacional de Acreditación (Comisión Nacional de Acreditación de Chile, 2014).
- De acuerdo a las estadísticas que presenta la Pontificia Universidad Católica de Chile en su portal, se cuenta con 100 programas de pregrado, 86 programas de magíster, 24 especialidades y 35 programas de doctorado. También se indica que existen 11 programas con acreditación internacional (no se específica cuántos son de pregrado y cuántos de posgrado) (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2015)
- Un Sistema de Gestión de la Calidad de la Vicerrectoría de Comunicaciones y Educación Continua dirigido a "una permanente búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los alumnos" de los programas de educación continua (diplomados, cursos, seminarios)



(Pontificia Universidad Católica de Chile. Vicerrectoría de Comunicaciones y Educación Continua). Se hace notar que "Todas las actividades de capacitación UC, se encuentran certificadas de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 y NCh 2728", siendo la NCh 2728 "un documento de aplicación nacional en la República de Chile [que] establece los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) para certificar su Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la Ley 19.967." (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación)

 Un sistema de gestión de la calidad en el "Centro de Medición MIDE UC" de la Escuela de Sicología de la Facultad de Ciencias Sociales, el cual se encuentra certificado en la norma ISO9001. Este centro se dedica a actividades de extensión y de investigación. (Pontificia Universidad Católica de Chile. Centro de Medición MIDE UC).

5.7.4 Referenciación comparada

De estas referencias sobre los modelos aplicados en temas de calidad, a nivel nacional e internacional se puede concluir que:

- 1. Las universidades latinoamericanas referenciadas aplican tanto los modelos de autoevaluación de programas de pregrado y posgrado como los modelos de sistemas de gestión de la calidad. En dichas universidades, los modelos de sistemas de gestión de la calidad están dirigidos a facilitar que los procesos administrativos contribuyan a los procesos misionales de la institución (docencia o formación, investigación y extensión). Pero también se los implementa en programas o áreas de extensión, cuya proyección incluye la prestación de servicios hacia entidades o personas afuera de la respectiva Universidad, a las que puede resultarles de interés la certificación o acreditación de dichos servicios.
- 2. No es visible en las universidades latinoamericanas que exista un interés específico por la armonización, articulación o integración de estos dos modelos (autoevaluación y sistemas de calidad). Parece entenderse que ambos operan en ámbitos distintos, según se explicó en el párrafo anterior pero que —en todo caso- el sistema de calidad que se implementa en procesos administrativos debe ponerse al servicio de la formación.
- 3. Las referencias hechas a nivel nacional muestran que existe el interés y la posibilidad de articular, integrar o armonizar los distintos modelos de gestión, evaluación o aseguramiento de la calidad aplicados por las Universidades públicas y privadas en Colombia, en especial los modelos de autoevaluación (de programas e institucional) y el sistema de gestión de la calidad bajo la NTCGP1000 o bajo la norma ISO9001.
- 4. La identificación de las necesidades y expectativas de los estudiantes y docentes y de otras partes interesadas (egresados, padres de familia, personas que laboran en procesos administrativos); la identificación, determinación y gestión de procesos con



fundamento en el ciclo PHVA y la gestión de la mejora continua parecieran ser elementos clave a considerar en dicha armonización.

5. En Colombia, las universidades públicas y privadas que han implementado un sistema de gestión de la calidad reconocen que dicha implementación contribuye al proceso de acreditación institucional bajo los lineamientos del CNA. Y eventualmente el propio CNA ha coincidido en esta percepción, como se infiere de la fortaleza destacada en la resolución de re-acreditación de la Universidad de Medellín.

En relación con las experiencias de modelamiento antes referidas, el modelo que aquí se describe tiene las siguientes particularidades:

- En las experiencias internacionales referenciadas, es frecuente que las universidades se
 plieguen a los estándares de autoevaluación de programas, establecidos por los Consejos
 de Acreditación existentes en sus respectivos países. En cambio, la Universidad Nacional
 de Colombia ha adaptado las guías de autoevaluación de programas curriculares de
 pregrado y posgrado del CNA, con base en la estructura y procesos internos de la UN.
- Colombia tiene la singularidad de haber establecido mediante una Ley la adopción del sistema de gestión de la calidad y de haber desarrollado –como respuesta a la reglamentación de esa Ley- una Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública que incluye los requisitos de la norma internacional ISO9001 del año 2008, pero agrega otros. Eso determina una diferencia con las experiencias internacionales y con la experiencia de las universidades privadas en Colombia, donde las universidades que implementan sistemas de calidad en unidades académicas o administrativas suelen hacerlo usando como referencia voluntaria la norma ISO9001. Es así, que para la Universidad Nacional de Colombia la integración de los sistemas de gestión ha estado presente desde la aparición de los mismos, permitiendo su fortalecimiento y minimizando esfuerzos para la adaptación de diferentes normas sobre la materia.
- Si bien los modelos en otras universidades colombianas son experiencias interesantes para ser considerados, la preeminencia de la Universidad Nacional de Colombia como referente en la educación superior en Colombia (establecida desde su régimen orgánico especial), hace que el modelo de armonización que desde ella se proponga pudiera llegar a tener un impacto más allá de la propia Universidad, sirviendo como arquetipo a otras instituciones.
- En tal sentido, la expectativa de "armonizar" más que de "integrar" los modelos existentes (como lo han pretendido, por ejemplo, la Universidad del Valle y la Universidad del Magdalena), podría ser una orientación para otras IES que vean en la Universidad Nacional de Colombia el referente a seguir en estos temas.



6 ESTRUCTURA DEL MODELO DE ARMONIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE LOS PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO DE LA UN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN

6.1 Premisas de la armonización

Los fundamentos del modelo de armonización de la autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrado con el Sistema de Gestión⁴¹ de la Universidad Nacional de Colombia (**UN**) se describen a continuación:

- La labor sustantiva de la Universidad continuará siendo la Formación Investigación e Innovación Extensión. Las demás actividades académico-administrativas deben acompañar y apoyar el cumplimiento de esta labor, tal como se expresa en el principio de prevalencia del Estatuto General vigente de la Universidad "Las dependencias de la Universidad orientarán su quehacer a alcanzar los objetivos misionales, de tal manera que las áreas de apoyo estarán al servicio de los procesos y actividades misionales" (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, 2005)
- La autoevaluación y acreditación de alta calidad de la institución y de los programas curriculares de pregrado y posgrado serán los referentes de calidad adoptados para las actividades misionales de formación de la Universidad, por considerarse que son suficientes en sí mismos para garantizar la calidad de los programas.
- La norma NTCGP 1000, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI 2014), el Sistema de Desarrollo Administrativo (Modelo de Planeación Gestión) y demás normas de mejoramiento continuo se mantendrán como referentes de calidad y gestión adoptados por la Institución para las actividades relacionadas con la gestión académicoadministrativa que apoya la formación.
- El enfoque de procesos del Sistema de Gestión de la Universidad se consolidará como eje transversal a las dependencias y unidades académico-administrativas de la Institución.
- El Sistema de Gestión de la Universidad se considera un medio para contribuir al logro de los objetivos institucionales y no un fin en sí mismo. Es decir, el Sistema de Gestión debe contribuir al logro de los objetivos estratégicos y misionales de la Institución.
- Los estamentos administrativos de la Universidad, dependiendo de su rol e interacción con las unidades académicas, se deben consolidar como actores activos en la autoevaluación y acreditación de alta calidad de programas curriculares de pregrado y posgrado e institucional.

_

⁴¹ La Universidad Nacional de Colombia ha venido fortaleciendo la integración de sus sistemas de gestión y de control a través del Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental (SIGA) del cual hace parte el Sistema de Gestión de la Calidad. El alcance de este documento corresponde a la armonización de la autoevaluación con el Sistema de Gestión bajo la norma NTCGP1000,



6.2 Modelo de armonización de los lineamientos de autoevaluación institucional y de programas curriculares de pregrado y posgrado con el Sistema de Gestión de la UN

La propuesta del modelo de armonización de la autoevaluación institucional y de programas curriculares de pregrado y posgrado con el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia, tiene como uno de sus pilares los resultados de los talleres realizados desde el mes febrero de 2015 en la ciudad de Bogotá con la participación de representantes de los estamentos académicos de la Universidad⁴².

Al revisar los lineamientos del CNA para la autoevaluación institucional y las guías de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional de Colombia en relación a la estructura y requisitos que establece la norma NTCGP 1000 para un Sistema de Gestión de Calidad, el grupo líder de la armonización de la Universidad Nacional de Colombia identificó cuatro elementos claves para la armonización entre ambos referentes. A saber:

- Factores e indicadores de autoevaluación.
- Planes de mejoramiento.
- Auditoría interna.
- Enfoque de procesos.

En la figura 5 se presenta el esquema el modelo de armonización de la autoevaluación institucional y de programas curriculares de pregrado y posgrado con el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia, el cual se describe a continuación.

-

⁴² El soporte de los acuerdos y línea base para el modelo de armonización está descrito en las relatorías que elaboró y entregó la consultoría de cada uno de los tres talleres realizados con el grupo líder de armonización, conformado por representantes de los estamentos académicos y administrativos de la Universidad Nacional de Colombia. Estos documentos se encuentran fechados así: Relatoría Taller No.1 realizado el 5 de febrero de 2015, Relatoría Taller No.2 realizado el 16 de febrero de 2015 y Relatoría Taller No.3 realizado el 27 de febrero de 2015.



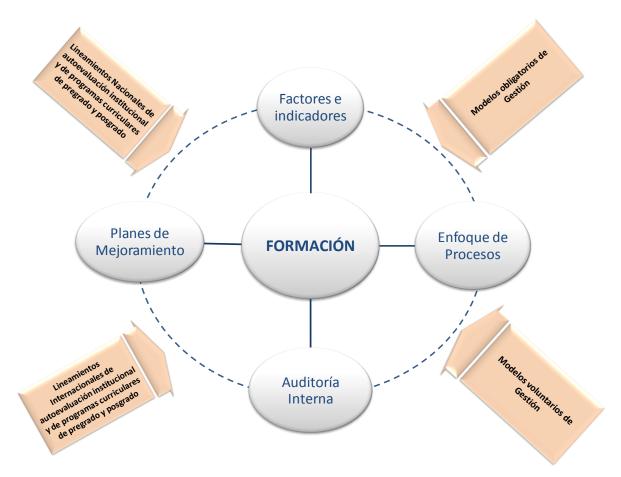


Figura 5. Esquema del modelo propuesto de armonización de la autoevaluación institucional y de programas curriculares de pregrado y posgrado con el Sistema de Gestión de la UN. (Elaboración propia)

La representación del modelo de armonización que se muestra en la figura 5 es tomado por analogía de un modelo atómico, en el que existe un núcleo y en sus órbitas gravitan elementos con las que se generan fuerzas de atracción que permiten mantener en equilibrio la estructura del átomo. De esta manera se quiere ilustrar como la Formación del estudiante es el centro de atención del quehacer universitario y a su alrededor se articulan, armónicamente, los lineamientos de la autoevaluación institucional y de programas curriculares de pregrado y posgrado expresados en factores e indicadores y en planes de mejoramiento con los modelos de gestión obligatorios y voluntarios que incorpora el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia expresados en procesos que se evalúan mediante la auditoría interna.

La Formación se considera el núcleo de la armonización, teniendo en cuenta que es una labor sustantiva de la Universidad y con fundamento en el principio de flexibilización de la Universidad Nacional de Colombia que reza "La Universidad adopta el principio de



flexibilidad para responder a la permanente condición de transformación académica según las necesidades, condiciones, dinámicas y exigencias del entorno y los valores que se cultivan en su interior. La flexibilidad, que abarca los aspectos académicos, pedagógicos y administrativos debe ser una condición de los procesos universitarios. Gracias a ella, la Universidad tiene la capacidad de acoger la diversidad cultural, social, étnica, económica, de creencias e intereses intelectuales de los miembros que integran la comunidad universitaria para satisfacer un principio de equidad" (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 033, 2007). La flexibilidad se entiende en este caso, como un principio válido para que los estamentos académicos y administrativos de la Universidad definan un modelo de armonización donde se articulan conceptos, principios, herramientas y metodologías de trabajo para consolidar la excelencia académica.

Así mismo la Formación se considera la razón de ser de la articulación entre los lineamientos de autoevaluación del nivel nacional e internacional y los modelos (o normas) de los sistemas de gestión que debe implementar la Universidad por exigencias legales y los modelos voluntarios que decide adoptar.

Las interacciones entre los componentes del modelo de la figura 5 se pueden sintetizar como sigue:

La auditoría interna que se realiza a la gestión de los procesos academico –administrativos, también contribuye a hacer seguimiento al avance y ejecución de los planes de mejoramiento que se formulan a partir de la autoevaluación de los factores e indicadores de los programas de pregrado, posgrado y del nivel institucional.

Las relaciones de cada componente con la Formación son:

1. De los Factores e Indicadores con la Formación:

Los factores e indicadores son el marco de referencia de la autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrado y permiten, en su esencia, identificar oportunidades de mejoramiento en la formación. Es así como factores, características e indicadores de la autoevaluación institucional y de los programas de pregrado y posgrado del CNA se adecuaron y contextualizaron al marco filosófico y estratégico de la UN, para que sirvan de referentes de evaluación a la labor académica y no se pierda de vista que son instrumentos diseñados para el mejoramiento de la Institución.



2. Del Enfoque de Procesos con la Formación:

El enfoque de procesos apoya la formación facilitando que los procesos académico - administrativos se hagan de manera más eficiente y eficaz.

3. De los Planes de Mejoramiento con la Formación:

Los planes de mejoramiento son la concreción de las oportunidades de mejoramiento de la formación detectadas por la autoevaluación institucional y de los programas de pregrado y posgrados de los factores e indicadores y deben servir de insumo para la formulación del Plan Global de Desarrollo de la Universidad.

4. De la Auditoría interna con la Formación:

La auditoría interna apoya la Formación detectando oportunidades de mejoramiento de los procesos administrativos que están al servicio de la academia.

En el capítulo once se describe la metodología e instrumentos que permitan articular cada uno de los cuatro elementos identificados del modelo propuesto de armonización de la autoevaluación Institucional y de los Programas de Pregrado y Posgrado con el Sistema de Gestión de la UN, particularmente con la norma NTCGP 1000 que se acotó en el alcance del modelo de armonización, sin embargo, se entiende que a futuro se puede replicar a los demás referentes de gestión que la Universidad cubre a través de su Sistema de Gestión.

En la figura 6 se muestra de manera genérica los aspectos a considerar frente a cada uno de los componentes del modelo propuesto de armonización para facilitar su implementación, los cuales se describen de manera detallada en los capítulos 7 a 10.



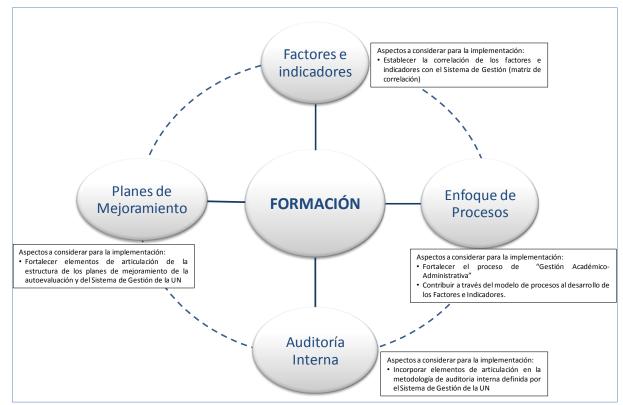


Figura 6. Aspectos a considerar para la implementación del modelo propuesto de armonización en cada uno de los componentes (Elaboración propia).

7 FACTORES E INDICADORES DE AUTOEVALUACIÓN

7.1 Contexto y marco conceptual

Los lineamientos para la autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrado establecen que los juicios finales que se han de emitir sobre la calidad de una institución son el resultado de un análisis integrado de factores que lo conforman. A su vez cada **factor** es evaluado a partir de las características de calidad que lo constituyen. De igual forma, el grado de cumplimiento de cada **característica** de calidad debe ser establecido mediante un análisis integral de los diferentes **aspectos a evaluar** incorporados en tales lineamientos (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación, 2014). Los factores que conforman el modelo de acreditación institucional bajo el CNA y los de programas curriculares de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional de Colombia se presentan en la tabla 3.



FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL BAJO EL CNA (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación, 2014)	FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS CURRICULARES DE PREGRADO DE LA UN (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado, 2013)	FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS CURRICULARES DE POSGRADO DE LA UN (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Posgrado, 2009)	
1. Misión y Proyecto Institucional		 Relación del programa y el proyecto educativo institucional 	
2. Estudiantes	2. Estudiantes	2. Estudiantes	
3. Profesores	3. Profesores	3. Profesores	
4. Procesos Académicos	4. Procesos académicos	4. Procesos académicos	
5. Visibilidad nacional e internacional	5. Visibilidad nacional e internacional	7. Internacionalización	
Investigación y creación artística y cultural	6. Investigación, innovación, y creación artística y cultural	5. Investigación y creación artística	
7. Portinoncia o impacto cocial	8. Impacto de los egresados en el medio	6. Articulación con el medio	
7. Pertinencia e impacto social	8. Impacto de los egresados en el medio	9. Egresados	
8. Procesos de autoevaluación y autorregulación			
9. Bienestar institucional	7. Bienestar institucional	8. Bienestar y ambiente institucional	
10. Organización, gestión y administración	9. Organización, administración y gestión		
11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física	10. Recursos físicos y financieros	10. Recursos y gestión	
12. Recursos financieros			

Tabla 3. Factores de autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrado de la UN (Elaboración propia)

Los lineamientos para la acreditación de alta calidad de los programas de maestría y doctorado del CNA, contienen las siguientes definiciones:

- Factores: Los Factores son grandes áreas de desarrollo institucional que expresan los elementos con que cuenta la institución y sus programas para el conjunto del quehacer académico. Ellos son componentes estructurales que inciden en la calidad; son articuladores de la misión, los propósitos, las metas y los objetivos de una institución con las funciones sustantivas de investigación, docencia y proyección social.
- Características: "Las características constituyen dimensiones de la calidad de un programa o institución, se encuentran referidas a los factores, y serán tenidas como aspectos a cuya luz se observarán y juzgarán las situaciones concretas en los diferentes componentes y etapas del proceso de acreditación" (CNA, 1996). Es a través de ellas como se torna perceptible el grado en que una institución o programa logra la calidad de su desempeño. Estas características no pueden ser leídas de manera abstracta; deben ser leídas desde la misión de cada institución y la realidad contextual en la cual pretenden ser evaluadas. De este modo el proceso hermenéutico que conduce a la valoración sobre la calidad realizada por los pares no está referida solamente a una dimensión universal, sino a cómo esa característica se hace realidad en un contexto específico.



• Indicadores⁴³: Reflejan las características y posibilitan observar o apreciar su desempeño en una situación dada. Los indicadores expresan atributos susceptibles de recibir un valor numérico o una apreciación cualitativa; por lo tanto son cuantitativos y cualitativos.

La Universidad Nacional de Colombia estructuró una "Guía de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas de pregrado" y los "Procedimientos para la evaluación de los programas de posgrado con miras al mejoramiento continuo" que se adaptaron a partir de los "Lineamientos para la autoevaluación de programas del CNA – versión de 2013" y los "Lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorado del CNA – versión 2010", respectivamente.

La adaptación de los lineamientos del CNA por parte de la Universidad se hace teniendo en cuenta que dichos lineamientos expresan que "...las instituciones que ingresan al Sistema Nacional de Acreditación están en libertad de utilizar sus propios instrumentos para la recolección de información, de definir nuevas características y aspectos a evaluar o de darles lecturas diferenciadas, para efectos de conducir más apropiadamente sus procesos de autoevaluación y de reflejar mejor la propia especificidad y la de sus programas; ello sin menoscabo de dar consideración obligada a los factores y a las características de calidad del modelo del Consejo Nacional de Acreditación para la acreditación de programas y de atender a los criterios que inspiran el Sistema Nacional de Acreditación" (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación, 2013)

En el análisis realizado por el Grupo Líder de Armonización de la Universidad Nacional de Colombia de cada conjunto de factores de autoevaluación institucional del CNA y de los programas curriculares de pregrado y posgrado de la UN, se estableció que para la armonización de estos con el Sistema de Gestión de la Universidad, sólo se debían considerar aquellos factores que tuvieran relación directa con el Sistema y que pudiesen ser impactados de manera positiva o negativa por las actividades académico – administrativas desarrolladas a través del modelo de procesos de la Universidad. Fue así como se seleccionaron los factores identificados en la tabla 4.

FACTORES - INSTITUCIONAL CNA	FACTORES - PROGRAMAS CURRICULARES DE PREGRADO UNAL	FACTORES - PROGRAMAS CURRICULARES DE POSGRADO UNAL		
II. Mision v Provecto Institucional	1. Misión, proyecto institucional y de 1. Relación del programa programa			
9. Bienestar institucional	7. Bienestar institucional	8. Bienestar y ambiente institucional		
	9. Organización, administración y gestión	10. Recursos y gestión		

⁴³ En los lineamientos para la acreditación institucional bajo el CNA en vez de indicadores se determinan aspectos a evaluar, sin embargo se mantiene el mismo concepto que aquí se expresa.



FACTORES - INSTITUCIONAL CNA	FACTORES - PROGRAMAS CURRICULARES DE PREGRADO UNAL	FACTORES - PROGRAMAS CURRICULARES DE POSGRADO UNAL
11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física	10. Recursos físicos y financieros	
12. Recursos financieros		

Tabla 4. Factores de autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrado seleccionados para el modelo de armonización con el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia (Elaboración propia)

Los demás factores de la autoevaluación institucional y de programas curriculares de pregrado y posgrado que no fueron seleccionados para el modelo de armonización son considerados intrínsecos a la labor académica y es a través de la pedagogía y demás áreas de estudio del proceso enseñanza — aprendizaje como se deben abordar. Por tanto su fundamento metodológico e instrumental se debe abordar bajo estas últimas vías.

Durante el constructo de de la propuesta del modelo de armonización con el Equipo Técnico designado por la UN y la firma consultora, se acordó que era conveniente iniciar el análisis de factores e indicadores con los lineamientos de autoevaluación institucional del CNA que se actualizaron en diciembre de 2014⁴⁴. Posteriormente y luego de validada la propuesta del modelo de armonización con la comunidad universitaria, se debería realizar un ejercicio similar de correlación con los factores e indicadores seleccionados de la autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado de la UN. Así mismo esta correlación contempla el análisis de referencia cruzada de los factores e indicadores con los procesos del Sistema de Gestión y con los requisitos establecidos en la norma NTCGP 1000, en el entendido que a futuro se pueda articular con los demás referentes normativos de gestión que aplica la Universidad.

Por lo tanto, los factores e indicadores de autoevaluación que se analizan a continuación, corresponden a los lineamientos de autoevaluación institucional del CNA, los cuales se describen en la tabla 5.

FACTORES SELECCIONADOS DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL – CNA				
FACTOR DESCRIPCIÓN ⁴⁵				
1. Misión y Proyecto Institucional	Una institución de alta calidad se reconoce por tener una misión y un proyecto educativo suficientemente socializados y apropiados por la comunidad y que sean referente fundamental para el desarrollo de sus			

⁴⁴ Este análisis se hace en principio con los lineamientos de autoevaluación institucional del CNA ya que la UN no ha realizado la revisión y contextualización de los mismos al marco propio de la Universidad.

⁴⁵ La fuente para la descripción de cada uno de los factores es el documento con los lineamientos de acreditación institucional del CNA. 2014



FACTORES SELECCIONADOS DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL – CNA				
FACTOR	DESCRIPCIÓN ⁴⁵			
	funciones misionales y de apoyo en todo su ámbito de influencia.			
9. Bienestar institucional	Una institución de alta calidad dispone de mecanismos e instrumentos eficientes y suficientes para generar un clima institucional que favorezca el desarrollo humano integral de toda la comunidad institucional en todos los ámbitos donde tiene presencia, generando la suficiente flexibilidad curricular para hacer uso de los recursos. El bienestar institucional implica la existencia de programas de intervención interna y del entorno que disminuyan las situaciones de riesgo psico-social.			
10. Organización, gestión y administración	Una institución de alta calidad debe tener una estructura administrativa y procesos de gestión al servicio de sus funciones sustantivas. La administración no debe verse en sí misma, sino en función del Proyecto Educativo Institucional.			
11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física	La institución cuenta con liderazgo legítimo en la gestión, cuyas orientaciones están claramente definidas, son conocidas por los distintos estamentos y contribuyen efectivamente a la estabilidad administrativa de la institución y a la continuidad de sus políticas.			
12. Recursos financieros	Una institución de alta calidad se reconoce por garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento óptimo a su proyecto educativo y por mostrar una planta física armónica, amigable con el medio ambiente que permita el desarrollo óptimo de las funciones misionales y del bienestar de la comunidad en todo su ámbito de influencia.			

Tabla 5. Factores seleccionados de autoevaluación institucional del CNA para la propuesta del modelo de armonización con el Sistema de Gestión de la UN (Elaboración propia)

Como se señaló anteriormente las características que conforman cada uno de los factores de autoevaluación se desagregan en indicadores, los cuales se categorizan en tres tipos:

- Indicador documental
- Indicador de apreciación
- Indicador estadístico

De otro lado y en relación con los indicadores de procesos del Sistema de Gestión de la UN, el Estatuto General vigente de la Universidad establece en el principio de evaluación de la gestión que "La Universidad contará con un sistema de indicadores de gestión y control de calidad que permita la evaluación y el mejoramiento permanente de los estándares relacionados con sus actividades misionales". (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, 2005)

En la Tabla 10 del capítulo once que contiene el presente documento, se encuentra la matriz que permite realizar la correlación entre los factores de autoevaluación institucional y de



programas curriculares de pregrado y posgrado de la UN, con los procesos del Sistema de Gestión y los requisitos de la norma NTCGP1000. Así mismo se incluye la clasificación de cada uno de los indicadores contenidos en las características y factores seleccionados de la autoevaluación de acuerdo a los tres tipos existentes.

En la vía de la armonización de los indicadores de autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados con los indicadores de procesos del sistema de gestión de la Universidad, a continuación se muestra en la tabla 6, una posible relación entre los mismos.

TIPO DE INDICADOR DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADOS ⁴⁶	I POSIBLE RELACIÓN CON EL SISTEMA DE GESTIÓN		
	Corresponde a la información documentada que se tiene en el marco regulatorio de la Universidad (Acuerdos, Resoluciones, etc.) y en la documentación de los procesos (políticas, manuales, procedimientos, informes, etc.) Si bien la autoevaluación no se enfoca por procesos, es conveniente articular		
Indicador documental	la estructura documental de los procesos del Sistema de Gestión de la UN con los indicadores documentales de la autoevaluación. Esto sería un paso en la armonización de ambos esquemas: la autoevaluación y el Sistema de Gestión. Bajo esta mirada los indicadores del tipo documental de los modelos de autoevaluación no serían considerados "indicadores de procesos" 47, sin embargo se pueden armonizar a través de la estructura documental de dichos procesos, un ejemplo de ello se puede encontrar en la tabla 10 del capítulo once.		
Indicador de apreciación	Corresponde a encuestas de satisfacción o percepción de los diferent actores de la comunidad universitaria en relación a las actividades y servicion que se desarrollan en los procesos. Algunos de los indicadores de apreciación de la autoevaluación se podriconsiderar como indicadores de gestión de los procesos, en los casos o corresponda, ya que los procesos del Sistema de Gestión también consider esta forma de evaluación como parte de sus propios indicadores de gestión De esta manera se podría armonizar la evaluación que se realiza por medide indicadores de apreciación como una herramienta válida par retroalimentar la autoevaluación y el Sistema de Gestión.		

-

⁴⁶ La UN acogió esta tipología de indicadores del NCA para sus lineamientos de Autoevaluación Institucional y de Programas Curriculares de Programas de Pregrado y Posgrados.

⁴⁷ En el lenguaje de los procesos y de los sistemas de gestión, típicamente se entiende que los indicadores corresponden a parámetros cuantitativos o cualitativos y no se interpretan como evidencias documentales, como si lo hacen los modelos autoevaluación institucional y de programas para la educación superior.



TIPO DE INDICADOR DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADOS ⁴⁶	POSIBLE RELACIÓN CON EL SISTEMA DE GESTIÓN		
Indicador estadístico	Corresponde a lo que se conoce comúnmente como indicadores de gestión cuantitativos asociados a los procesos. Es probable que en algunos casos los indicadores estadísticos relacionados con las características y factores de autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados se tengan como indicadores de gestión de los procesos, por tanto es conveniente lograr una articulación en este tipo de indicadores, ya que se tendrían mayores sinergias y se optimizarían los procesos de medición y estadística de la Institución.		

Tabla 6. Correlación de los indicadores de autoevaluación con el Sistema de Gestión de la Universidad

Nacional de Colombia (Elaboración propia)

Es importante resaltar que en la actualidad no se tiene implementada tal correlación, es decir que los indicadores de los procesos de la UN no están articulados con los indicadores de autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados. Por tanto este cruce de información debería servir para revisar y validar los indicadores de los procesos a la luz de su relación con los factores, características e indicadores que fueron seleccionados en para la propuesta de modelo de armonización.

A partir de los factores de la autoevaluación institucional del CNA seleccionados por el Grupo Líder de la Armonización de la UN, el equipo técnico diligenció la matriz de correlación de factores e indicadores con los procesos del Sistema de Gestión de la UN (ver capítulo once. Tabla 10). Los consultores de Gestión y Conocimiento® seleccionaron los indicadores de apreciación y estadísticos que podrían relacionarse con los indicadores de procesos del Sistema de Gestión de la Universidad, tal como se muestra en la tabla 7. Los indicadores documentales de la autoevaluación se relacionarían con la estructura documental de los procesos, como se indicó anteriormente (véase el ejemplo de la tabla 10 del capítulo once)

FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL SELECCIONADOS			SISTEMA DE GESTIÓN			
FACTORES	CARACTERÍSTICAS	ASPECTOS A EVALUAR (Indicador)	TIPO DE INDICADOR	PROCESO	MECANISMO DE CUMPLIMIENTO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
1. Misión y Proyecto Institucional	Coherencia y pertinencia de la Misión	f) Coherencia entre la naturaleza de la institución, lo que dice ser a través de su misión, la información que suministra y la imagen que da a la sociedad	De Apreciación	Mejoramiento de la Gestión Comunicacio- nes	No existe un mecanismo interno de la Universidad. Se toma como guía la encuesta MERCO.	Rectoría Vicerrectorías Dirección Nacional de Planeación y Estadística
9. Bienestar institucional	24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	c) Recursos humanos provistos y financieros ejecutados por la institución para garantizar un óptimo desarrollo de los programas	Estadístico	Bienestar Universitario	Indicador % de presupuesto de la Universidad destino a Bienestar	Dirección Nacional de Bienestar Universitario



FACTO	FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL SELECCIONADOS		SISTEMA DE GESTIÓN			
FACTORES	CARACTERÍSTICAS	ASPECTOS A EVALUAR (Indicador)	TIPO DE INDICADOR	PROCESO	MECANISMO DE CUMPLIMIENTO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
		de bienestar universitario			Indicador de personal que presta apoyo a bienestar	
		f) Evaluación periódica de los servicios ofrecidos	De Apreciación	Bienestar Universitario	Encuestas de satisfacción de los servicios de bienestar	Dirección Nacional de Bienestar Universitario
	25. Administración y gestión	d) Coherencia de la estructura y función de la administración con la naturaleza y complejidad de sus procesos académicos	De Apreciación	Procesos de apoyo	Encuestas de evaluación de la percepción de los usuarios respecto a los procesos de apoyo	Dependencias responsables de los procesos de apoyo
10. Organización , gestión y administraci ón	26. Procesos de comunicación	f) Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la eficacia de los sistemas de información y de los mecanismos de comunicación institucionales	De Apreciación	Gestión de la información Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación	WEB y Correo Masivo	DNTIC Y OTIC
	27. Capacidad de gestión	a) Liderazgo, integridad e idoneidad de los responsables de la dirección de la institución y sus dependencias	De Apreciación	Todos los procesos UN	Evaluación institucional (rendición de cuentas, informes de gestión, etc)	Dirección Nacional de Personal Administrativo y Académico
		d) Respeto a los reglamentos en la provisión de cargos directivos	De Apreciación	Gestión del Talento Humano	Sin datos	Dirección Nacional de Personal Administrativo y Académico
		g) Eficiencia del sistema de atención al ciudadano	De Apreciación	Todos los procesos UN	Sin datos	Rectoría Vicerrectorías
11. Recursos de apoyo académico e infraestructu ra física	28. Recursos de	a) Colecciones bibliográficas, documentales y de archivo, bases de datos y revistas suficientes, pertinentes y actualizadas para respaldar las labores académicas	Estadístico	Gestión de recursos y servicios bibliotecarios	SINAB	Dirección Nacional de Bibliotecas
	28. Recursos de apoyo académico	b) Grado de eficiencia y actualización de los sistemas de consulta bibliográfica; acceso de estudiantes, profesores e investigadores a esas fuentes; sistemas de alerta, entre otros	De Apreciación	Gestión de recursos y servicios bibliotecarios	Encuestas de prestación del servicio	Dirección Nacional de Bibliotecas



FACTORES DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL SELECCIONADOS			SISTEMA DE GESTIÓN			
FACTORES	CARACTERÍSTICAS	ASPECTOS A EVALUAR (Indicador)	TIPO DE INDICADOR	PROCESO	MECANISMO DE CUMPLIMIENTO	DEPENDENCIA RESPONSABLE
		f) Suficiencia, disponibilidad, actualización y uso eficiente de tecnologías de la información y la comunicación para los procesos académicos con adecuada conectividad aulas virtuales, equipos actualizados y pertinentes, aplicaciones específicas, entre otros.)	De Apreciación	Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Encuestas de prestación del servicio	DNIC Dirección Nacional de Innovación Académica
		c) Buen uso y mantenimiento de los espacios y bienes que garanticen limpieza y un entorno propicio para la labor educativa	De Apreciación	Gestión de espacios físicos, Servicios Generales y de apoyo Administrativo	Encuesta de satisfacción del buen uso, mantenimiento, limpieza de los espacios y entorno para la labor educativa	División de Recursos Físicos e Infraestructura
12. Recursos financieros	30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	a) Información acerca de las fuentes de financiamiento, los recursos provenientes del Estado, otras fuentes externas y recursos propios	Estadístico	Presupuesto	Informe	Gerencia Financiera
		 b) Estabilidad y solidez financiera que garantice el cumplimiento, a mediano plazo, de las acciones propuestas en el plan de desarrollo institucional 	Estadístico	Presupuesto	Informe	Gerencia Financiera
		d) Estructura del presupuesto y de la deuda en los últimos cinco años. Plan de cancelación de compromisos	Estadístico	Presupuesto	Informe	Gerencia Financiera
		f) Cumplimiento de los requerimientos presupuestales que se desprenden del proyecto institucional y de las actividades académicas y de bienestar	Estadístico	Presupuesto	Informe De Auditoría	Gerencia Financiera
		h) Transparencia en el manejo de los recursos financieros y buenas prácticas de auditoría certificada. Las instituciones deben demostrar la reinversión de sus excedentes en su desarrollo misional	De Apreciación	Presupuesto	Informe De Auditoría	Gerencia Financiera

Tabla 7. Relación de los indicadores de apreciación y estadísticos de los factores autoevaluación institucional seleccionados por el Grupo Líder de armonización con el Sistema de Gestión de la UN (Elaboración propia)



Con el fin de facilitar el análisis de las posibles relaciones entre los indicadores de procesos del Sistema de Gestión de la UN con los indicadores de apreciación y estadísticos de los factores seleccionados de la autoevaluación institucional, se elaboró la tabla 8.

PROCESOS	INDICADORES DE PROCESOS DEL NIVEL NACIONAL	INDICADORES DE APRECIACIÓN Y ESTADÍSTICOS DE LOS FACTORES SELECCIONADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL CNA		
Comunicaciones	Publicación en medios impresos de información sobre la Universidad Nacional de Colombia	Factor 1. Misión y Proyecto Institucional. Característica 1. Coherencia y pertinencia de la		
	Gastos de viajes y viáticos en la producción de videos en las Sedes Andinas	Misión. Coherencia entre la naturaleza de la institución, lo que dice ser a través de su misión, la información que suministra y la imagen que da a la sociedad (Indicador de Apreciación)		
	Numero de videos producidos semestralmente			
	Variación en la producción de libros con Sello Editorial			
	Variación en la creación de colecciones con sello editorial UN			
	Títulos aplicados con ISBN por la Universidad Nacional	Factor 10. Organización, gestión y administración Característica 26. Procesos de comunicación Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la eficacia de los sistemas de información y de los mecanismos de		
	Efectividad de las convocatorias de publicación de libros			
	Efectividad en las convocatorias de traducción y corrección de estilo de artículos en otros idiomas			
	Eficacia en la conversión de libros electrónicos	comunicación institucionales (Indicador de Apreciación)		
	Nivel de Participación en actividades para posicionamiento institucional			
	Ejecución del portafolio integral de servicios			
	Satisfacción del portafolio integral de servicios			
	Ejecución presupuestal del Bienestar Universitario con			
	recursos de funcionamiento Ejecución presupuestal del Bienestar Universitario con			
	recursos de inversión por cada proyecto			
	Participación estudiantil en los programas del área			
	Participación estudiantil en los programas de inducción			
	Movilidad a las sedes andinas			
	Cobertura de los estudiantes acompañados en el proceso de movilidad de PEAMA	Factor 9. Bienestar institucional Característica 24. Estructura y funcionamiento del		
	Participación de funcionario públicos administrativos en el proceso de inducción	bienestar institucional Recursos humanos provistos y financieros ejecutados por la institución para garantizar un óptimo desarrollo de los programas de bienestar universitario (Indicador		
Bienestar	Participación estudiantil en los programas del área			
Universitario	Cobertura de adjudicación del apoyo alimentario estudiantil	Estadístico)		
	Estudiantes regulares con PBM menor a 20 con apoyos socioeconómicos	Factor 9. Bienestar institucional Característica 24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional Evaluación periódica de los servicios ofrecidos (Indicador de Apreciación)		
	Cobertura de adjudicación de estudiantes del apoyo de transporte estudiantil			
	Estudiantes PAES con apoyos socioeconómicos			
	Estudiantes PEAMA con apoyos socioeconómicos			
	Estudiantes regulares con apoyos socioeconómicos			
	Atención estudiantil en los programas de prevención y promoción			
	Estudiantes asesorados que no están afiliados al SGSSS			
	Cobertura de los asistentes a los talleres de libre cultura			
	Estudiantes inscritos en talleres de libre cultura			
	Participación de los grupos artísticos institucionales de la			



PROCESOS	INDICADORES DE PROCESOS DEL NIVEL NACIONAL	INDICADORES DE APRECIACIÓN Y ESTADÍSTICOS DE LOS FACTORES SELECCIONADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL CNA	
	sede que representan la Universidad en eventos locales,		
	nacionales e internacionales Participación de estudiantes en programas de promoción de	-	
	la actividad lúdico-cultural		
	Utilización de escenarios deportivos		
	Estudiantes participantes en los programas de acondicionamiento físico		
	Estudiantes participantes en torneos internos recreativos		
	Estudiantes participantes en programas de promoción de la actividad física		
	Participación de las selecciones de la sede que representan la Universidad en eventos locales, nacionales e internacionales		
	Porcentaje de Selección Docente		
	Porcentaje de Docentes Ocasionales y Especiales Vinculados		
	Número de actos administrativos de situaciones administrativas elaboradas y legalizadas en SARA		
	Seguimiento a cargos de carrera	Factor 10. Organización, gestión y administración Característica 27. Capacidad de gestión Respeto a los reglamentos en la provisión de cargos directivos (Indicador de Apreciación)	
Gestión del	Porcentaje de cumplimiento en la afiliación de los funcionarios al Sistema de Seguridad Social		
Talento Humano	Conciliación deuda presunta con entidades de seguridad social		
	Tasa de accidentalidad laboral		
	Índice de Frecuencia de Ausentismo		
	Tasa de ausentismo por enfermedad profesional		
	Porcentaje de Organización y foliación de historias laborales		
	Tasa de usuarios capacitados en competencias informacionales	Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física Característica 28. Recursos de apoyo académico Colecciones bibliográficas, documentales y de archivo, bases de datos y revistas suficientes, pertinentes y actualizadas para respaldar las labores académicas (Indicador Estadístico)	
Gestión de recursos y	Total de documentos digitales en el repositorio		
	Préstamos de material por usuario		
servicios bibliotecarios	Total de visitas al portal de revistas	Factor 11. Recursos de apoyo académico e	
Sibilotecarios	Total de visitas al portal de revistas	infraestructura física Característica 28. Recursos de apoyo académico Grado de eficiencia y actualización de los sistemas de consulta bibliográfica; acceso de estudiantes, profesores e investigadores a esas fuentes; sistemas de alerta, entre otros (Indicador de Apreciación)	
Gestión de la	% De actualización de TRD	Factor 10. Organización, gestión y administración	
	% De archivos de gestión sin aplicación de TRD al día	Característica 26. Procesos de comunicación	
	% De archivos transferidos al archivo central	Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la eficacia de los sistemas de información y de los mecanismos de comunicación institucionales (Indicador de Apreciación)	
Información	% De archivos eliminados		
	Oportunidad en el servicio de consultas documentales en el archivo central (AC)		



PROCESOS	INDICADORES DE PROCESOS DEL NIVEL NACIONAL	INDICADORES DE APRECIACIÓN Y ESTADÍSTICOS DE LOS FACTORES SELECCIONADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL CNA	
Gestión de	Destinación de Recursos Económicos para la atención de los Servicios	Factor 10. Organización, gestión y administración Característica 26. Procesos de comunicación Apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la eficacia de los sistemas de información y de los mecanismos de comunicación institucionales (Indicador de Apreciación)	
Tecnologías de la Información y la Comunicación	% de avance de proyectos de TIC	Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física Característica 28. Recursos de apoyo académico Suficiencia, disponibilidad, actualización y uso eficiente de tecnologías de la información y la comunicación para los procesos académicos con adecuada conectividad aulas virtuales, equipos actualizados y pertinentes, aplicaciones específicas, entre otros.) (Indicador de Apreciación)	
Presupuesto	Calidad de la información presupuestal	Factor 12. Recursos financieros Característica 30. Recursos, presupuesto y gestión financiera. Información acerca de las fuentes de financiamiento, los recursos provenientes del Estado, otras fuentes externas y recursos propios (Indicador Estadístico)	
	Ejecución presupuestal de gastos	Estabilidad y solidez financiera que garantice el cumplimiento, a mediano plazo, de las acciones propuestas en el plan de desarrollo institucional (Indicador Estadístico) Estructura del presupuesto y de la deuda en los últimos cinco años. Plan de cancelación de compromisos (Indicador Estadístico)	
	Ejecución presupuestal de ingresos	Cumplimiento de los requerimientos presupuestales que se desprenden del proyecto institucional y de las actividades académicas y de bienestar (Indicador Estadístico) Transparencia en el manejo de los recursos financieros y buenas prácticas de auditoría certificada. Las instituciones deben demostrar la reinversión de sus excedentes en su desarrollo misional (Indicador de Apreciación)	
	Evaluación de las habilidades del auditor Nivel Nacional		
	Porcentaje de ejecución de las auditorías internas	Factor 1. Misión y Proyecto Institucional. Característica 1. Coherencia y pertinencia de la Misión Coherencia entre la naturaleza de la institución, lo que dice ser a través de su misión, la información que suministra y la imagen que da a la sociedad (Indicador de Apreciación)	
	Porcentaje de fallas reportadas en la prestación del servicio		
Mejoramiento de	Eficacia en respuesta de solicitudes PQR's		
la Gestión	Porcentaje de Riesgos significativos que disminuyeron su valoración		
	Eficacia de los planes de tratamiento	de Apreciación,	

Tabla 8. Indicadores de procesos del Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia relacionados con los factores seleccionados de autoevaluación institucional (Elaboración propia)



7.1.1 Análisis de la correlación de indicadores de autoevaluación institucional con los indicadores de procesos del Sistema de Gestión de la UN

Del análisis comparativo de indicadores de la tabla 8 se desprenden las siguientes conclusiones:

- a) Proceso de Comunicaciones: Los indicadores actuales del proceso de comunicaciones no son suficientes para evidenciar los indicadores de apreciación y estadísticos de la autoevaluación institucional. Esto debido a que los indicadores del proceso se orientan a evaluar el nivel de publicaciones de la Universidad en diferentes formatos y los gastos asociados a las mismas, mientras que la autoevaluación pretende evaluar la coherencia entre la naturaleza de la institución y lo que ella proyecta. En tal sentido sería una oportunidad de mejoramiento para que el proceso de comunicaciones incorpore entre sus indicadores la evaluación de coherencia que propone la autoevaluación.
- b) Proceso Bienestar Universitario: Con los indicadores actuales del proceso de Bienestar Universitario se podría cubrir a cabalidad los indicadores estadísticos y de apreciación que establecen sobre el tema los lineamientos de autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrado. Se debería garantizar que tales indicadores de proceso, se puedan desagregar no solo por sede y facultad, sino que también se tengan a nivel de cada programa. De esta manera la información requerida en la autoevaluación institucional para este factor se facilitaría para las unidades académicas.
- c) Proceso Gestión del Talento Humano: Por lo que se colige de la tabla 7, por medio de los indicadores actuales del proceso se da respuesta al aspecto de autoevaluación institucional relacionado con los reglamentos en la provisión de cargos directivos.
- d) Proceso Gestión de Recursos y Servicios Bibliotecarios: De acuerdo a los aspectos a evaluar del modelo de autoevaluación institucional, sería conveniente incluir indicadores en el proceso relacionados con la evaluación de colecciones bibliográficas, documentales y de archivo, bases de datos y revistas, y con la evaluación de la percepción de los usuarios de estos servicios.
- e) Proceso Gestión de Información: Los indicadores actuales del proceso se centran en la destinación de recursos económicos y en los avances de los proyectos de TIC y no cubre los aspectos de autoevaluación institucional sobre la apreciación de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo sobre la eficacia de los sistemas de información, por tanto sería conveniente incluirlo como parte de los indicadores del proceso.



- f) Proceso Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación: Se debería incluir como un indicador del proceso la percepción que tiene la comunidad académica de la eficacia, suficiencia, disponibilidad, actualización y uso eficiente de tecnologías de los sistemas de información. De esta manera se logra una mayor articulación de los indicadores del proceso con la autoevaluación.
- g) Proceso de Presupuesto: Los indicadores actuales del proceso permiten cubrir los aspectos de la autoevaluación institucional relacionados con este tema. De esta manera se podría demostrar en la autoevaluación institucional que la Institución dispone de mecanismos apropiados para la evaluación de recursos, presupuesto y gestión financiera.
- h) Proceso Mejoramiento de la Gestión: Se debería incluir un indicador en este proceso que permita evaluar la percepción de la coherencia entre la naturaleza de la institución y lo que ella proyecta, por tanto sería posible evaluar de manera integral el aporte del mejoramiento del sistema de gestión de la Universidad a su misión.

Este mismo análisis se debería realizar posteriormente, luego de validar la propuesta del modelo de armonización con la comunidad universitaria, con los factores e indicadores de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado de la UN.

En el numeral 2 del capítulo once se describen los instrumentos y metodología para la armonización de factores e indicadores de autoevaluación.

7.2 Utilidad

La matriz de correlación se convierte en un instrumento útil y clave en el modelo de armonización de la Universidad Nacional de Colombia por las siguientes razones:

- Espacio de intercambio de saberes: El diligenciamiento de la matriz se convierte en un espacio de discusión y reflexión sobre la articulación de los factores de autoevaluación institucional seleccionados por la Universidad, su Sistema de Gestión y los requisitos de la norma NTCGP 1000. Más allá de diligenciar la matriz se debería privilegiar el intercambio de conocimientos entre los conocedores de ambos referentes ya que es desde allí donde se generan interacciones que posiblemente no habían sido identificadas previamente o que no hubiera sido posible reconocerlas sin este tipo de instrumentos.
- Escenario para la interacción entre académicos y administrativos: La construcción de la matriz y su validación se convierte en mecanismo para la discusión entre representantes de los estamentos académicos y los administrativos, utilizando de colofón el modelo de



armonización de los lineamientos de autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados de la UN y de su Sistema de Gestión con los requisitos de la norma NTCGP 1000. El resultado de estas interacciones conduce a diseñar la matriz de correlación como instrumento del modelo de armonización de una parte y de otra como mecanismo para generar intercambios de experiencias y saberes.

- Herramienta de consulta para la comunidad: Algunos de los actores de la comunidad universitaria que podrían ser usuarios de la información contenida en la matriz de correlación son: responsables de sedes, facultades, programas, unidades académicas, procesos administrativos y académico administrativos, pares académicos y auditores internos de calidad.
- Identificación de oportunidades de mejoramiento: Un resultado no menos importante del diligenciamiento de la matriz es la identificación de oportunidades de mejoramiento, especialmente para los procesos del sistema de gestión de la Universidad Nacional de Colombia. De esta manera se detectan situaciones que pueden ser susceptibles de mejorar y que contribuyen de manera directa a fortalecer características y factores de la autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados.
- Replicar su aplicación: la utilización de la matriz de correlación se podría multiplicar en dos vías. Por un lado podría ser extensiva a los lineamientos de autoevaluación de programas de pregrado y posgrado de la UN y más aun cuando existen factores y características similares, por supuesto que aplicadas en un contexto diferente. De otro lado se podría realizar la correlación con los requisitos de otros sistemas de gestión o de control, tales como el Sistema de Gestión Ambiental, el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y el Sistema de Control Interno.
- Articular indicadores de gestión: A través de los aspectos a evaluar del tipo estadístico o cuantitativo y su correlación con los indicadores que han definido los procesos de la Universidad se puede lograr una articulación entre estos parámetros. Con esto se busca que los indicadores que se midan en el sistema de gestión de la UN sean —en lo posible— los mismos que se requieren en la autoevaluación. Conviene recordar a este respecto que la Resolución 2513 de 2010 del Ministerio Nacional de Educación "Por medio de la cual se otorga la acreditación institucional de alta calidad a la Universidad Nacional de Colombia", entre los aspectos susceptibles de ser mejorados plantea: "...la articulación de los diferentes sistemas de información con que cuenta la Universidad y la consolidación e implantación de indicadores de gestión de la institución vista como un todo y de cada una de las Sedes".



8 PLANES DE MEJORAMIENTO

8.1 Contexto y marco conceptual

El CNA señala que "el proceso de autoevaluación culmina señalando juicios sobre el cumplimiento de cada factor y sus características y <u>elaborando un plan de mejoramiento</u> consecuente con dichos juicios" (subrayado puesto) y en relación con el juicio sobre la calidad que emiten los pares académicos durante la evaluación externa "Dicho juicio es acompañado de recomendaciones <u>para su mejoramiento</u>, cuando sea procedente" (República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación, 2014) (*Subrayado puesto*).

El Acuerdo 151 del Consejo Superior Universitario "Por el cual se normaliza el proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares de la Universidad Nacional de Colombia", establece en los artículos 2, 3 y 4 lo siguiente: "Autoevaluación. Es el proceso de evaluación que está orientado a formular un diagnóstico sobre la calidad de un programa curricular, basado en la consolidación y análisis de indicadores, con fin de establecer acciones para la elaboración de un plan de mejoramiento" (subrayado puesto), además define "Formulación de Planes de Mejoramiento. Es el proceso de formulación de acciones necesarias para corregir debilidades o mantener las fortalezas identificadas en el proceso de autoevaluación. El plan de mejoramiento debe propender por un conjunto acotado de objetivos estratégicos e integradores que permita generar resultados de impacto para el mejoramiento del programa" y establece que el "Seguimiento a Planes de Mejoramiento "Es el proceso sistemático que reporta anualmente las actividades que el programa adelanta, en aras de dar cumplimiento a los objetivos y a las metas que haya establecido en su plan de mejoramiento" (Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario, 2014).

Ahora bien, en el marco del sistema de gestión de la calidad, el artículo 6 de la Ley 872 de 2003 dejó dicho que la norma técnica que se expidiera como referente para el sistema debería contener "Los objetivos y principios de las acciones de mejoramiento continuo y las acciones preventivas y correctivas que establezcan cada entidad." Conforme a este mandato, la NTCGP1000 define "Mejora continua" como "Acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño" y establece que dicha mejora se logra "mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías internas, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección." Y contempla la obligación de revisar la eficacia de las acciones correctivas y preventivas definidas e implementadas, en términos de lograr que no se repitan las no conformidades que las originaron. (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009).



Un ejercicio de comparación entre los conceptos descritos sobre planes de mejoramiento permite establecer los siguientes elementos comunes:

- Todos los modelos le dan una especial relevancia al mejoramiento, como elemento clave en procura de la calidad deseada.
- El mejoramiento es un proceso que debería suceder de forma permanente en la Institución.
- El mejoramiento es la etapa que sigue a la aplicación de mecanismos de evaluación, como la autoevaluación institucional o de programas de pregrado y de posgrado y la auditoría interna de calidad. No es una eventualidad o un hecho fortuito que sucede al azar.
- Las directivas de la Universidad son fundamentales en el desarrollo de los planes de mejoramiento a través del aval que deberían dar a los planes de mejoramiento, la gestión y asignación de recursos requeridos, y mediante el acompañamiento y seguimiento a la ejecución de los planes.
- Las acciones definidas en los planes de mejoramiento, deben ser objeto de un seguimiento que permita establecer que han sido eficazmente implementadas.

Según el análisis hecho por la consultoría de Gestión y Conocimiento con base en esta conceptualización y en la información suministrada por la institución, encontró que el enfoque de mejoramiento de la Universidad Nacional de Colombia se fundamenta en tres esquemas que aplica en la actualidad⁴⁸:

- Planes de mejoramiento de programas de pregrado y posgrado.
- Mejoramiento a través del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Planes de mejoramiento para organismos de control.
- a) Planes de mejoramiento de programas de pregrado y posgrado.

El Acuerdo 33 de 2007 de Consejo Superior Universitario por el cual se establecen los lineamientos básicos para el proceso de formación de los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia a través de sus programas curriculares, en su artículo 33 establece que: "Los programas deberán ser evaluados periódicamente, con la participación de la comunidad universitaria. Dicha evaluación debe conducir a la <u>elaboración de planes de</u>

mejoramiento. Estos últimos planes se convierten en insumos para el Plan Global de Desarrollo.

⁴⁸ Un capítulo aparte requiere el Plan Global de Desarrollo de la UN ya que es un instrumento fundamental para cumplir con su función ante la sociedad y que sirve para encauzar la labor de las unidades académicas y administrativas, para que sean consecuentes con la misión, visión, fundamentos, valores, principios, funciones sustantivas, políticas y objetivos institucionales. Dado que el Plan Global de Desarrollo es del nivel estratégico, se requiere disponer de planes para los niveles táctico y operativo y allí es donde son relevantes los planes de



<u>mejoramiento</u>, en el marco del plan global de desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia" (Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario, 2007) (Subrayado puesto).

Así las cosas, los planes de mejoramiento de la autoevaluación deben servir de insumo para la formulación de los planes de desarrollo de las facultades, de las sedes y del Plan Global de Desarrollo de la Universidad.

Así mismo la Universidad Nacional de Colombia en su guía de autoevaluación de programas de pregrado establece que "Los procesos de autoevaluación y reconocimiento de la alta calidad de los programas de pregrado, contemplan aspectos dinámicos que inducen a mejoras continuas sobre los criterios y procedimientos para la evaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares" (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado, 2013) (subrayado puesto).

También el documento con los procedimientos para la evaluación de los programas de posgrado con miras al mejoramiento continuo de la Universidad Nacional de Colombia, hace el siguiente despliegue de los momentos para la formulación de los planes de mejoramiento:

- El punto de partida es la autoevaluación que debe estar orientada a identificar dificultades, debilidades y fortalezas.
- El segundo momento es la priorización de los aspectos identificados en el paso anterior. Se utilizan dos criterios para realizar la priorización: calificar la importancia y calificar la gobernabilidad. El criterio de Gobernabilidad lo describe el documento así: "Se define Gobernabilidad como la injerencia que tiene el programa para lograr los cambios deseados" (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Posgrado, 2009). El criterio de importancia no lo define el documento guía de la Universidad.
- El tercer momento es la formulación de las acciones que se implementarán, acordes a los aspectos considerados estratégicos.

Se debe resaltar que la intención de los planes de mejoramiento es generar un real impacto en los resultados de los programas curriculares, tal como lo señala la guía de autoevaluación de programas de pregrado: "Este balance del plan de mejoramiento no sólo consiste en establecer el resultado o compromiso plasmado en el plan de mejoramiento "lo que se hizo", sino el impacto que tuvo en el programa en beneficio de la calidad" (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado, 2013).



Tomando como referencia el informe de autoevaluación correspondiente al período 2007 – 2014 para la renovación de la acreditación de alta calidad del programa curricular de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia⁴⁹, se observa que los elementos estructurados del plan de mejoramiento son los indicados en la figura 6.



Figura 6. Estructura del plan de mejoramiento de un programa curricular a partir de la autoevaluación (Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Medicina, 2015)

Los campos del plan de mejoramiento de la figura 6 se entienden de la siguiente manera:

- #: Número consecutivo de las acciones del plan de mejoramiento
- Factor y característica: se describe el factor y la característica sobre la que se realizarán las acciones del plan de mejoramiento.
- Acciones del plan de mejoramiento: corresponde a la descripción de las medidas, estrategias, actividades o tareas que se deben desarrollar para mejorar.
- Objetivo: Es el propósito o finalidad de adoptar las acciones del plan de mejoramiento.
- Meta: Nivel de referencia asociado al objetivo y que se espera lograr.
- Recursos (humanos físicos financieros): Se refiera a recursos nuevos o adicionales que se van a requerir para llevar a cabo las acciones del plan de mejoramiento.
- Responsable: se refiere a la dependencia o instancia de la Universidad que debe efectuar las acciones del plan de mejoramiento para cumplir con los objetivos definidos.
- Indicador: es el parámetro mediante el cual se evaluará el cumplimiento de la meta y el logro del objetivo.
- b) Mejoramiento a través del Sistema de Gestión de la UN.

Como ha sido indicado líneas arriba, desde la perspectiva de la norma NTCGP 1000 la mejora se soporta en dos tipos de acciones: acción correctiva y acción preventiva. Las definiciones de cada uno de estos conceptos de acuerdo a esta norma son:

⁴⁹ El informe de autoevaluación del programa curricular de Medicina de la Universidad Nacional de Colombia del período 2007 – 2014 fue consultado en línea en http://www.medicina.unal.edu.co/ Consulta realizada el 22 de mayo de 2015.



- Acción correctiva es el "Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad⁵⁰ detectada u otra situación no deseable"
- Acción preventiva: "Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable" (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009)

Se desprende de estos dos conceptos que el fundamento de la calidad bajo la norma NTCGP 1000 es asegurar el cumplimiento de los requisitos (conformidad) por parte del Sistema de Gestión. En este caso el mejoramiento se desprende en un primer nivel, por el grado de cumplimiento de tales requisitos y en un nivel superior por la capacidad del sistema de ir más allá de estos mínimos normativos. A diferencia del modelo de autoevaluación donde la evaluación de calidad de los programas curriculares o de la institución se fundamenta en los juicios de valor que emite la comunidad académica, en este sentido los planes de mejoramiento que se formulan pretenden cerrar las brechas identificadas durante la autoevaluación

Adicionalmente la Universidad Nacional de Colombia ha definido que las acciones preventivas pueden surgir a partir del análisis de los riesgos y ha incorporado un tercer tipo de acción que denomina "Oportunidad de Mejora" y la define de la siguiente manera: "Acción emprendida para optimizar y potencializar el desempeño de un proceso o el cumplimiento de los requisitos" (Universidad Nacional de Colombia. Desarrollo Organizacional, 2015)

Así mismo la Universidad Nacional de Colombia dispone del aplicativo Soft Expert que soporta el manejo y seguimiento de las mejoras que se realizan en el marco del Sistema de Gestión y se cuenta con el Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora U-PR-15.001.005.

La estructura de las acciones de mejoramiento del Sistema de Gestión de la Universidad está conformada los elementos que se exponen en la tabla 9.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
No. ocurrencia	Número consecutivo de la acción.
Ocurrencia	Encabezado con el tema relacionado con la acción.
Clasificación	Tipo de acción (correctiva – preventiva – oportunidad de mejora) y nivel de aplicación (Nacional – Sede – Facultad)

⁵⁰ En un contexto más amplio, el concepto de "no conformidad" se puede entender como una situación indeseable. Es por ello que la acción correctiva se podría aplicar a múltiples ámbitos y no solo partir del incumplimiento de requisitos. Por ejemplo, la desactualización del Proyecto Educativo de Programa (PEP) en un

caso particular, sería una oportunidad para analizar las causas y emprender las acciones correctivas correspondientes.



ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Etapa	Si la acción se encuentra abierta o cerrada.
Fecha	Día – Mes – Año en el que se crea la acción.
Área de ocurrencia	Dependencia o unidad organizacional de la Universidad donde se presenta la situación a mejorar.
Descripción	Detalle de la situación detectada ya sea una no conformidad real o potencial o una oportunidad de mejora.
Macroprocesos / Procesos	Identifica el macroproceso y proceso que está relacionado con la acción que se va a implementar.
Fuente del hallazgo	Corresponde a la fuente que generó el hallazgo sobre el que se establece la acción. Algunas de las fuentes más comunes son: - Auditoría interna - Auditoría externa - Análisis de datos del sistema (Indicadores de Gestión) Análisis del reporte de las fallas en la prestación del servicio - Autogestión y autoevaluación - Evaluación de satisfacción de usuarios Resultados de la revisión por la dirección Seguimiento y medición de procesos/ productos/ servicios - Quejas, reclamos y sugerencias de servidores o usuarios - Administración del Riesgo - Evaluación independiente de la Oficina Nacional de Control Interno – ONCI - Evaluación Independientes de Entes Externos - Requerimientos proceso Acreditación Institucional y de Programas - Otro factor que se identifique
Beneficios	Indica las razones de favorabilidad de implementar la acción. Este campo aplica únicamente para las oportunidades de mejoramiento.
Impacto esperado del plan	Se refiere a los efectos positivos que se espera generar con las acciones implementadas. Se establecen como alternativas de los impactos las siguientes: - Buen uso de los recursos - Calidad del producto o servicio - Conformidad del proceso - Cumplimiento de políticas estratégicas - Desempeño del proceso - Satisfacción del usuario - Todas las anteriores - Otra alternativa que se identifique
Análisis de causas	Corresponde a la identificación de las causas de la no conformidad real o potencial. Se debe precisar cuál es la causa raíza de las causas potenciales que se hayan analizado y cuál fue el instrumento de análisis aplicado: "diagrama de causa – efecto" o la técnica de los "cinco por qué". Este campo no aplica para las oportunidades de mejoramiento.
Plan de acción	El plan de acción lo constituyen un conjunto de acciones que deben cumplir con los siguientes criterios: - Acción (¿Qué?): Descripción de la actividades o tareas que se van a realizar.



ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
	- ¿Quién?: Responsable de efectuar la acción.
	- ¿Cuándo?: Fechas de inicio y fin de la acción.
	- ¿Cuánto (\$)? Valor económico en pesos de la adopción de la acción.
	- Tipo: Señalar si es acción correctiva, preventiva u oportunidad de mejora.
	- Situación: Es el estado de la acción, ya sea abierta o cerrada.
	- Ejecución: Fechas de inicio y fin para verificar el cumplimiento de la acción.
	- % Ejec.: Porcentaje de ejecución de la acción.
	- Real (\$): Costo real de la acción.
	- Historial: Se describen los resultados de la verificación.
	- Responsable de aprobación del plan: Nombre, cargo y área de quien aprueba el plan.
	Se debe indicar si la acción fue o no eficaz, las evidencias objetivas y el modo
	de verificación. También incluye una pregunta que evalúan sí las acciones
Verificación de eficacia	establecidas contribuyen a mejorar el proceso.
	También se debe registrar el nombre, cargo y área de la persona que verificó
	la eficacia del plan.

Tabla 9. Elementos que conforman las acciones de mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad Nacional de Colombia (Elaboración propia)

c) Planes de mejoramiento para los organismos de control

El Departamento Administrativo de la Función Pública establece en el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el estado colombiano, MECI 2014 que los planes de mejoramiento de las instituciones del Estado se deben entender "... como aquellas acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de los procesos, como resultado de la Autoevaluación realizada por cada líder de proceso, de la Auditoría Interna de la Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces y de las observaciones formales provenientes de los Órganos de Control". Adicionalmente plantea que: "El Plan de Mejoramiento, es el instrumento que recoge y articula todas las acciones prioritarias que se emprenderán para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto con los resultados, con el logro de los objetivos de la entidad y con el plan de acción institucional, mediante el proceso de evaluación". Así mismo se plantea que el objetivo primordial del plan de mejoramiento es "... promover que los procesos internos de las entidades se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas o de la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo" (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014)

La Contraloría General de la República solicita que los planes de mejoramiento de la entidades públicas se presente en una tabla que contiene los campos indicados en la figura 8.





Figura 8. Elementos que conforman el plan de mejoramiento que solicitan la Contraloría General de la República (Universidad Nacional de Colombia, 2015).

Del análisis comparativo de los tres esquemas de mejoramiento que dispone la Universidad Nacional de Colombia, se podrían tener las siguientes conclusiones:

- Existe una diferencia de fondo entre las fuentes de los planes de mejoramiento para los programas curriculares de pregrado y posgrado, con los del Sistema de Gestión y de los presentados a los organismos de control, siendo estas dos últimas similares. Para los planes de mejoramiento de programas curriculares la fuente es la autoevaluación y las brechas que se determinen a partir de los juicios de valor por parte de los responsables del programa que participan en la autoevaluación y en otros casos de los juicios de los pares académicos que se consideran expertos en la materia objeto de evaluación. A diferencia de ello, los planes de mejoramiento del Sistema de Gestión y los que se manejan con los organismos de control parten generalmente de situaciones donde se evidencia que se incumple o hay posibilidades de incumplir algún requisito normativo o del marco legal o reglamentario de la Institución (en las auditorías de los organismos de control).
- No obstante lo anterior y si bien la terminología entre los tres esquemas no es exactamente la misma, el propósito de los planes de mejoramiento tiene una alta relación. Finalmente en los tres modelos el mejoramiento apunta a que la institución sea excelente y tenga un alto desempeño.
- Es conveniente definir estrategias que permitan tener un mayor grado de unificación en la estructura de los planes de mejoramiento.
- Es conveniente que la Universidad posibilite la articulación de los planes de mejoramiento que se desprenden del Sistema de Gestión con los que se formulan a partir de los hallazgos de los organismos de control. Una vía para ello es que se parametrice el software Soft Expert para que emita los planes de mejoramiento requeridos por los organismos de control de acuerdo a la estructura exigida por ellos.



De aquí se desprende una propuesta de articular los planes de mejoramiento del sistema de gestión con los exigidos por los organismos de control por dos razones: La primera es el lenguaje similar que utilizan ambos esquemas y la segunda es la posibilidad de sistematizar la información de ambos tipos de planes en una única plataforma (Soft Expert). De esta manera se lograría una mayor sinergia entre los planes de mejoramiento que internamente establece la Universidad y los que se elaboran como compromiso ante los organismos de control. Se tendría adicionalmente un mayor aprovechando de las herramientas tecnológicas para facilitar la presentación de informes, evitar la duplicidad de esfuerzos de aquellos que intervienen en la ejecución de los planes y mayores facilidades para su seguimiento y control de ejecución.

Un ingrediente no menos importante a considerar en el modelo de armonización y particularmente sobre el elemento planes de mejoramiento, es lograr que la revisión anual del Sistema de Gestión por parte de las directivas de la Universidad, incorpore como un nuevo ítem la información sobre el avance y nivel de ejecución de los planes de mejoramiento de la autoevaluación ya que desde allí el sistema de gestión podría contribuir con la retroalimentación al desarrollo de estos planes y a la vez serviría como un espacio para que los representantes de los estamentos académicos brinden información de retorno sobre la alineación del sistema de gestión con la misión y filosofía institucional y su pertinencia para el ámbito académico. Este sería uno de los grandes retos de la propuesta de armonización, lograr mantener un diálogo constructivo y desprevenido entre los responsables de las labores académicas y administrativas de la UN. Aquí vale recordar la reflexión que se hizo en su momento con el proyecto UN SIMEGE: "En su ayuda viene la gestión colectiva tomando de cada experiencia lo forjado por la Universidad y atendiendo a una consideración fundamental: cada uno tiene mucho que aprender y simultáneamente mucho que enseñar. En los entornos de reconocimiento y respeto por las demandas legítimas de unos y otros, los docentes esperan una administración cada vez más democrática, más ágil, más simplificada y más fácil en sus procesos; los administrativos buscan que la Universidad en su conjunto reconozca sus esfuerzos, disminuya el confinamiento con los procesos administrativos y contribuya a la mejora de los mismos. De ese modo, la participación soportada en los acuerdos y en los argumentos, es una responsabilidad y un derecho de los grandes colectivos sociales que se desempeñaban en diferentes posiciones, roles o papeles en el interior de la UN". (Universidad Nacional de Colombia, 2011)

En el numeral 2 del capítulo once se describen los instrumentos y metodologías que permitan armonizar los planes de mejoramiento de la autoevaluación con los del sistema de gestión, para ello se proponen tres instrumentos básicos:



- Autoevaluación administrativa.
- Seguimiento a los planes de mejoramiento a través del Sistema de Gestión.
- Revisión por parte de las directivas de la Universidad del Sistema de Gestión.

8.2 Utilidad

Los instrumentos propuestos para armonizar los planes de mejoramiento de la UN son claves por las siguientes razones:

- Se fortalece el mejoramiento continuo institucional en todos los niveles (académicos, administrativos y académico administrativos) como una plataforma sistémica e integral que contribuye al logro de la misión y visión institucional.
- Los planes de mejoramiento de los programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional son canales que nutren la formulación de los planes de acción y planes de desarrollo de la Institución, por tanto hace más coherente y pertinente su estructuración y finalidad.
- La adopción de un modelo de autoevaluación administrativa en los procesos de apoyo permite tener una mayor coherencia en el enfoque integral de calidad de la institución, adicional a que serviría para dar cumplimiento a las exigencias de autoevaluación que establece el Modelo Estándar de Control Interno (MECI1000) que es obligatorio para las entidades públicas.
- La presentación de un informe consolidado del estado de los planes de mejoramiento resultantes de la autoevaluación en la revisión del sistema de gestión por las directivas de la Universidad, permite ver integralmente a los directivos las eventuales necesidades de recursos para la implementación eficaz, eficiente y efectiva de todos los planes de mejoramiento de la institución.

9 AUDITORÍA INTERNA

9.1 Contexto y marco conceptual

El grupo líder de armonización de la Universidad Nacional de Colombia planteó la necesidad de repensar las auditorías internas con un enfoque más reflexivo y pedagógico y menos prescriptivo, tomando como referencia la experiencia del modelo de autoevaluación⁵¹. Al

⁵¹ Y es que debe reconocerse que gracias a la especificidad y el contexto de aplicación del modelo de autoevaluación con fines de acreditación institucional y de programas de pregrado y posgrado en la educación superior, la práctica de evaluación por pares asegura por un lado la pertinencia de la evaluación externa y de otro lado la competencia de los evaluadores para emitir juicios de valor, mientras que evaluaciones de terceros bajo esquemas como la NTCGP1000 no asegura, siempre, que los evaluadores o auditores estén



respecto es importante tener presente la conceptualización y finalidad de la auditoría interna para un Sistema de Gestión.

La norma NTCGP1000 define la auditoría interna así: "Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con los requisitos establecidos y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva". (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009)

Un referente reconocido internacionalmente como una guía de buenas prácticas de auditorías internas de los sistemas de gestión, es la norma NTC-ISO19011. En ella se establece que cada organización debe adecuar su esquema de auditoría a las particularidades y características propias. Entre otras se debería tener en cuenta el tamaño y complejidad de la organización y el nivel de madurez del sistema de gestión (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2012). Esto reafirma que tiene sentido la intención de la Universidad de propiciar puntos de encuentro entre la autoevaluación institucional del CNA y el Sistema de Gestión de la Universidad a través de la auditoría interna.

Los aspectos que se deberían intervenir de las auditorías internas de la Universidad Nacional de Colombia para contribuir a la armonización de la autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados y su Sistema de Gestión, son:

- Elaborar una política de auditoría interna para los sistemas de gestión de la Universidad. En ella se darían los lineamientos generales en relación a este tema, recogiendo los acuerdos de la armonización.
- Revisar y ajustar el perfil de los auditores internos de calidad para que se incluya como requisito, los conocimientos básicos en el modelo de autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados en aquellos factores e indicadores que se seleccionaron para buscar la armonización con el Sistema de Gestión.
- Ajustar el procedimiento de auditoría interna para que tenga un enfoque de valor agregado para los procesos auditados.
- Fortalecer el respaldo institucional al equipo de auditores internos de la Universidad para que aquellos que ejercen este rol reciban el apoyo requerido para cumplir a cabalidad su labor. Esto se puede lograr facilitando el tiempo requerido para la preparación y ejecución de las auditorías y por medio de la formación permanente para desarrollar las competencias requeridas en las auditorías.

contextualizados sobre la educación superior , en particular en lo académico ni que hayan desarrollado las competencias que corresponden a este tipo de evaluación .



Una manera de enriquecer el proceso de auditorías internas de la Universidad es incorporar en los instrumentos metodológicos que existen en la actualidad, buenas prácticas de auditoría que provienen de las guías elaboradas por el Grupo de Prácticas de Auditorías del Foro Internacional de Acreditación (IAF – por su sigla en inglés) e ISO dirigidas a orientar a los auditores sobre el enfoque de las auditorías (Organización Internacional de Estandarización (ISO). Foro Internacional de Acreditación (IAF), 2012). Si bien las guías están orientadas a la auditoría de los requisitos de la norma ISO9001 para los sistemas de gestión de la calidad, su estructura y contenido podría extrapolarse a otros contextos. Algunas de estas buenas prácticas son:

- Motivar y estimular que la organización vaya más allá de los requisitos de normativos.
- Usar el enfoque "Planificar Hacer Verificar Actuar" para evaluar la eficacia de los procesos de la organización.
- Enfocarse más en el proceso y menos en los procedimientos. Algunos procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, listas de verificación, etc. pueden ser necesarios para que la organización planifique y controle sus procesos, pero la fuerza impulsora debería ser el desempeño del proceso.
- Enfocarse más en los resultados y menos en los registros. Algunos registros pueden ser necesarios para que la organización suministre evidencia objetiva de que sus procesos son eficaces (generando los resultados planificados), pero para agregar valor, el auditor debería ser consciente y dar crédito a otras formas de evidencia.
- Adoptar un enfoque "holístico" en la recolección de evidencia durante toda la auditoria, en lugar de enfocarse en las cláusulas individuales de la norma (en este caso, la NTCGP1000).
- Poner los hallazgos en perspectiva (evaluación de riesgos/sentido común).
- Relacionar los hallazgos con el efecto en la capacidad de la organización para suministrar un servicio conforme. (Organización Internacional de Estandarización (ISO). Foro Internacional de Acreditación (IAF), 2004)

9.2 Utilidad

La auditoría interna se convierte en un ingrediente fundamental del modelo de armonización de la Universidad Nacional de Colombia por las siguientes razones:

Al fortalecer la competencia de los auditores internos con conocimientos en el modelo de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional, se contribuye a una evaluación más integral de los procesos, en particular de aquellos que se identifican en la matriz de correlación de factores e indicadores de la autoevaluación con el Sistema de Gestión de la Universidad.



- La inclusión en el plan de auditoría interna de la verificación del cumplimiento de los planes de mejoramiento de la autoevaluación, en lo concerniente a los factores e indicadores que se seleccionaron para buscar la armonización con el Sistema de Gestión, es una de las maneras de aportar al mejoramiento de los programas curriculares y de la Institución desde el Sistema de Gestión.
- Lograr que los docentes y en particular los pares académicos de la UN se motiven y animen a conocer y participar de las auditorías internas, puede generar una mayor dinámica de integración entre el quehacer académico y la labor administrativa. Adicional a los aportes que pueden hacer al mejoramiento del Sistema de Gestión desde su experiencia académica.

10 ENFOQUE DE PROCESOS

10.1 Contexto y marco conceptual

El concepto de proceso lo define la norma NTCGP1000 como: "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados" y el enfoque basado en procesos como. "Gestión sistemática de la interacción e interrelación entre los procesos empleados por las entidades para lograr un resultado deseado" (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009). En general, las entidades buscan esquematizar el enfoque basado en procesos a través de lo que se conoce como "mapa de procesos", el cual se entiende como la representación gráfica de estructura de procesos que se desarrollan en la entidad y que son necesarios para cumplir sus labores sustantivas y los propósitos trazados.

Un elemento fundamental de aseguramiento de la calidad que disponen los programas curriculares es el Proyecto Educativo del Programa (PEP) que se entiende como: "un documento que contiene los lineamientos, las políticas y los principios que orientan y dirigen el desarrollo del programa. El PEP guarda la coherencia con el Proyecto Institucional y la dinámica de las profesiones, convirtiendo este documento en un instrumento de referencia y navegación, dentro de un ejercicio académico y argumentativo del querer ser. En este sentido, este documento debe explicitar los objetivos de aprendizaje del programa curricular y su articulación con las asignaturas previstas en el plan de estudios, de tal forma que se haga evidente tanto el desarrollo de estos objetivos como la evaluación de los mismos" (Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado, 2012). De esta manera el PEP establece las directrices sobre la identidad, pertinencia y propósitos del programa, organización y estrategia curricular, articulación con el medio y apoyo a la gestión del currículo. Estos elementos deben ser considerados en el diseño del mapa de procesos de la institución y en la descripción (caracterización) de cada uno de los procesos que lo componen.



Gestión, UN SIMEGE.

Propuesta de Modelo de Armonización de la Autoevaluación Institucional y de Programas Curriculares de Pregrado y Posgrado con el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia: La administración al servicio de la academia

Cada entidad está en libertad de establecer las categorías de procesos que conforman su modelo de procesos. En general se identifican tres categorías como las más comunes: procesos estratégicos, misionales y de apoyo. El Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para el sector público incluye una cuarta categoría que denomina procesos de evaluación (República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014), sin embargo no es una condición obligatoria que se definan estas cuatro categorías en las entidades del sector público.

El enfoque de procesos no es un tema nuevo para la Universidad Nacional de Colombia, pues desde el año 2007, con la implementación del Sistema de Mejor Gestión (UN SIMEGE)⁵² se planteó que "En la UN, la entrega de un bien o servicio a un usuario moviliza un conjunto de procedimientos de un mismo o de diferentes procesos y macroprocesos que interactúan entre sí, poniendo en evidencia las relaciones entre las personas que demandan el servicio y quienes lo proveen; entonces es preciso identificar las condiciones necesarias para realizar el procedimiento ya sea este ejecutado con los integrantes de la comunidad universitaria o con sujetos externos, sean estos individuos u organizaciones. En esta cadena se debe prestar especial atención a los diferentes momentos y sus relaciones con otros procedimientos hasta llegar a la completa elaboración del bien o servicio para su disposición final" (Universidad Nacional de Colombia, 2011)

El mapa actual de procesos de la Universidad Nacional de Colombia ha establecido cinco categorías de procesos: estratégicos, misionales, de apoyo, especiales y de evaluación, tal como se muestra en la figura 9.

⁵² En el mes de septiembre de 2007 a través de la Resolución de Rectoría 1066 se crea el Sistema de Mejor



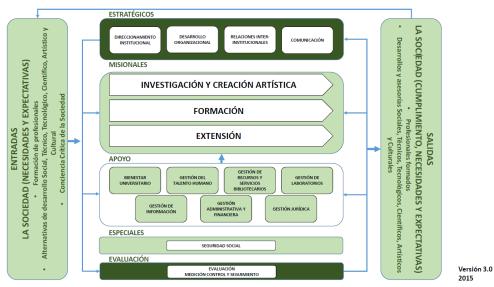


Figura 9. Mapa de procesos de la Universidad Nacional de Colombia (Fuente: Equipo Técnico de Armonización de la UN).

De otra parte la Resolución 2513 de 2010 del Ministerio Nacional de Educación por medio de la cual se otorga la acreditación institucional de alta calidad a la Universidad Nacional de Colombia, resalta como una de sus fortalezas: "La estructura organizacional, sistemas y procesos de la Universidad que le permiten apoyar de manera funcional y eficiente las labores misionales de la entidad" (República de Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2010).

En el diálogo y discusión sobre la búsqueda de acuerdos fundamentales en pro de la armonización de la autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados de la UN y su Sistema de Gestión, el Grupo de Líder de la Armonización de la UN acordó, respecto al Mapa de Procesos actual, que la calidad de las actividades académicas relacionadas de forma directa con la formación se asegura mediante el modelo de autoevaluación de los programas curriculares de pregrado y posgrado, y que por lo tanto no es necesario que se incluyan a nivel de actividades en el mapa de procesos de la Universidad.⁵³

Atendiendo tal directriz, el Equipo Técnico con la facilitación de la firma consultora, propone que el actual proceso de formación que aparece en el Mapa de Procesos de la UN, que como proceso misional debe seguir apareciendo allí, se desagregue en dos vías, por un lado en la autoevaluación institucional y de programas curriculares de pregrado y posgrado de la UN y por otro en el proceso "Gestión Académico Administrativa" que cubre las actividades de

⁵³ Ver documento de relatoría del taller de armonización No.3 realizado el 27 de febrero de 2015 en Bogotá.

⁵⁴ Ver en el capítulo once en el Numeral 4.1 Instrumentos, la caracterización propuesta para este proceso.



carácter académico-administrativo que soportan la formación. Esto en el entendido que la calidad de las actividades misionales de formación está suficientemente garantizada desde la aplicación de los lineamientos de autoevaluación, de la elaboración e implementación del Proyecto Educativo del Programa (PEP) y desde el marco reglamentario propio de la Universidad dentro de la autonomía que le consagra la Ley 30 de 1992. La figura 10 ilustra de forma gráfica la desagregación propuesta del proceso de formación de la Universidad. En consecuencia desde el punto de vista de la Autoevaluación institucional y de los programas curriculares de pregrado y posgrados, las actividades de docencia de los procesos académicos siguen bajo el resguardo y evaluación exclusiva de los procesos de autoevaluación de la Universidad y las actividades académico-administrativas que apoyan la formación podrán ser organizadas bajo la estructura normalizada de procesos como se maneja en el Sistema de Gestión de la Universidad.



Figura 10. Desagregación del proceso de formación de la UN (Elaboración propia)

10.2 Utilidad

El mapa de procesos es uno de los ejes claves del modelo de armonización de la Universidad Nacional de Colombia por las siguientes razones:

- La adecuación del mapa de procesos de la Universidad con la incorporación del Proceso Gestión Académico Administrativo permite reflejar de mejor forma las actividades que apoyan la labor académica y que el enfoque de calidad de la labor sustantiva de la formación se soporta en los lineamientos de autoevaluación.
- El mapa de procesos sirve de plataforma de articulación de los elementos que conforman el modelo de armonización de la Universidad. De una parte los procesos



sirven para soportar los mecanismos de evidencia e indicadores de los factores seleccionados de la autoevaluación institucional, así mismo sobre ellos se desarrolla la auditoría interna de calidad y finalmente se estructuran los planes de mejoramiento que resultan de la evaluación de resultados de indicadores y de la autoevaluación administrativa.

11 INSTRUMENTOS Y METODOLOGÍA DEL MODELO DE ARMONIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UN.

11.1 FACTORES E INDICADORES DE AUTOEVALUACIÓN

11.1.1 Instrumentos

Como instrumento de correlación de los factores seleccionados de la autoevaluación institucional con el Sistema de Gestión y los requisitos de la norma NTCGP 1000 de la Universidad Nacional de Colombia, la consultoría de Gestión y Conocimiento® diseñó una matriz de referencia cruzada, con el fin de analizar e identificar las relaciones entre estos factores, el modelo de procesos y las unidades académicas y administrativas de la Universidad Nacional y los apartados de la norma NTCGP 1000. La matriz propuesta se muestra en la tabla 9.





MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE LOS PROGRAMAS DE PREGRADO Y POSGRADO CON EL SISTEMA DE GESTIÓN Y LA NORMA NTCGP 1000:2009

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FACTORES	CARACTERÍSTICAS	ASPECTOS A EVALUAR	ANÁLISIS	DEL ASPECTO	A EVALUAR		DE ASPE		PROCESO	MECANISMO DE	DEPENDENCIA	OPORTUNIDAD	CORRELACIÓN CON REQUISITOS DE LA NORMA NTCGP1000:2009 DE			
TACTORES	CANACIENSTICAS	(Indicador)	TEMA CENTRAL	TEMA ESPECÍFICO	ATRIBUTO	DOC.	APRE.	ESTA.	PROCESO	EVIDENCIA	RESPONSABLE	MEJORAMIENTO	CUMPLIMIENTO	RELACIONADO	OBSERVACIONES	

Tabla 9. Matriz de correlación de los lineamientos de autoevaluación institucional y de los programas de pregrado y posgrado con el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia



La matriz de correlación está estructurada con los siguientes campos de información:

- Factores: Corresponde a los cinco factores seleccionados de los lineamientos para la autoevaluación institucional:
 - Factor 1. Misión y Proyecto Institucional
 - Factor 9. Bienestar institucional
 - Factor 10. Organización, gestión y administración
 - Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física.
 - Factor 12. Recursos financieros
- Características: Corresponde a cada una de las características que conforman los factores seleccionados de los lineamientos para la autoevaluación.
- Aspectos a evaluar: Corresponde a cada uno de los aspectos a evaluar de las características que conforman los cuatro factores seleccionados de los lineamientos para la autoevaluación.
- Análisis del aspecto a evaluar: Hace referencia a una descripción del aspecto a evaluar bajo tres criterios que faciliten la identificación de temas claves que puedan servir para realizar un análisis más integral y la emisión de juicios de valor sobre cada una de las características a partir de la información contenida en los aspectos a evaluar. Estos criterios son:
 - Tema central: es el asunto principal que contiene el aspecto a evaluar. Por ejemplo en el aspecto a evaluar "Existencia y aplicación de políticas de bienestar institucional", el tema central es: "Bienestar Institucional"
 - Tema específico: equivale al subtema del tema central, es decir que corresponde a un asunto particular que se encuentra enmarcado en el tema central. Continuando con el ejemplo anterior, el tema específico es: "Política"
 - Atributo: es la cualidad o variable susceptible de recibir un valor numérico o una apreciación cualitativa. En el ejemplo, el atributo es: "existencia y aplicación"
- Tipo de aspecto a evaluar: corresponde a la categorización de los aspectos a evaluar en tres categorías de indicadores. Para facilitar la clasificación del aspecto a evaluar es importante apoyarse en el atributo identificado. Los tres tipos de indicadores son:
 - Documental: Aspecto cualitativo que se soporta en los documentos que dispone la Universidad y que están relacionados con el asunto evaluado.
 - De apreciación: Aspecto cualitativo que se soporta en la percepción de los actores de la comunidad universitaria sobre el asunto evaluado.
 - Estadístico: Aspecto cuantitativo que se soporta en las cifras y datos que dispone la Universidad que están relacionados con asunto evaluado.
- **Proceso**: Corresponde al nombre del proceso de la Universidad Nacional de Colombia donde se desarrolla o da cumplimiento al Aspecto Evaluado.
- Mecanismo de evidencia: Corresponde al mecanismo de la Institución mediante el cual se materializa o cumple el aspecto a evaluar.



- Si el aspecto a evaluar es documental se debe fundamentar en los documentos asociados a los procesos del Sistema de Gestión: políticas, manuales, procedimientos, instructivos y registros.
- Si el aspecto a evaluar es de apreciación se debe fundamentar en las encuestas realizadas a la comunidad universitaria.
- Si el aspecto a evaluar es estadístico se debe fundamentar en los indicadores o variables del proceso del Sistema de Gestión donde se evidencia el cumplimiento.
- Dependencia responsable: Se refiere a la unidad o dependencia organizacional de la Institución que es responsable del mecanismo de cumplimiento. En algunos casos puede considerarse más de una unidad.
- Oportunidad de mejoramiento: Corresponde a la identificación de oportunidades de mejoramiento en relación con el aspecto a evaluar. Esto se determina en el momento que se diligencia la matriz de correlación por parte del equipo designado por la Universidad. Este campo es opcional y se debería diligenciar en aquellos casos donde se identifiquen oportunidades de mejoramiento a partir del análisis de correlación del aspecto a evaluar con el Sistema de Gestión.
- Correlación con requisitos de la norma NTCGP 1000:2009: Corresponde a señalar el apartado de la norma que tiene conexión con el aspecto a evaluar. Esta conexión puede ser de dos tipos: cumplimiento o de relación. La identificación de un apartado de la norma NTCGP 1000 en cualquiera de las dos opciones no es excluyente, por tanto se aceptan casos en el que un aspecto a evaluar contenga requisitos de cumplimiento y también de relación.
 - Cumplimiento: Es cuando coinciden el aspecto a evaluar con alguno de los requisitos que establece la norma NTCGP 1000. Sí el aspecto a evaluar no se lleva a cabo a través del mecanismo de evidencia definido, significa que se incumple el apartado de la norma que allí se señale. Por ejemplo, el aspecto a evaluar: "Estructura organizacional y criterios de definición de funciones y de asignación de responsabilidades, acordes con la naturaleza, tamaño y complejidad de la Institución", se correlaciona a nivel de cumplimiento con los requisitos del apartado "5.5.1 Responsabilidad y autoridad" de la norma NTCGP 1000. Es decir que al no evidenciar el mecanismo de cumplimiento de este aspecto, se convierte en una no conformidad para el Sistema de Gestión de la Calidad en el apartado 5.5.1
 - Relacionado: Es cuando existe una relación entre el aspecto a evaluar y alguno de los requisitos de la norma NTCGP 1000 sin que esto comprometa el cumplimiento directo de tales requisitos. Por ejemplo, en el aspecto a evaluar: "Aplicación de políticas de estímulos y promoción del personal administrativo" se identifica una relación con los requisitos del apartado "6.2 Talento Humano" de la norma NTCGP 1000, pero el incumplimiento del aspecto no constituye en sí mismo una no conformidad para la norma, pues su enfoque está acotado a los temas de "Competencia del personal" y "Capacitación". Identificar este tipo de relaciones



podría ayudar a que los auditores internos del sistema de gestión de la calidad propongan acciones para el mejoramiento de dicho sistema, a partir de los aspectos que componen cada factor.

 Observaciones: Se refiere a comentarios o aclaraciones que sea necesario incluir con relación a la identificación de los requisitos de la norma NTCGP 1000 en cualquiera de sus apartados. Este campo de la matriz es opcional y no es condición que se diligencie en todos los casos.

11.1.2 Metodología

Para el diligenciamiento de la matriz de correlación se debe conformar un equipo de trabajo interdisciplinario que reúna de una parte a personas conocedoras de los lineamientos de autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrado y de otra a los conocedoras del Sistema de Gestión, los requisitos de la norma NTCGP 1000 y los procesos de la Universidad Nacional de Colombia. Posteriormente se debe validar la matriz con los representantes de los estamentos académicos y administrativos de la Institución y realizar su divulgación a la comunidad universitaria, especialmente las partes interesadas que se identificaron en la propia matriz.

En la tabla 10 se muestra a modo de ejemplo, el diligenciamiento en la matriz de correlación del factor "9. Bienestar Institucional" y de la característica "Estructura y funcionamiento del bienestar institucional" realizado con el equipo técnico de la armonización designado por la Universidad.



		ASPECTOS A	ANÁLISIS	DEL ASPECTO	A EVALUAR	TIPO	DE ASPE			MECANISMO	DEPENDENCIA	OPORTUNIDAD		CIÓN CON REQUI	
FACTORES	CARACTERÍSTICAS	EVALUAR (Indicador)	TEMA CENTRAL	TEMA ESPECÍFICO	ATRIBUTO	DOC	APRE.	ESTA	PROCESO	DE EVIDENCIA	RESPONSABLE	DE MEJORAMIENTO	CUMPLI- MIENTO	RELA- CIONADO	OBSERVA- CIONES
		a) Existencia y aplicación de políticas de bienestar institucional	Bienesta r Instituci onal	Políticas	Existencia Y aplicación	x			Bienestar Universitario	Acuerdo del CSU 007 de 2011 Estatuto académico Acuerdo del CSU 123 de 2014 Estatuto administrati vo	Dirección Nacional de Bienestar Universitario Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo			5.4 Planificación del SGC	
9. Bienestar institucion al	24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	b) Descripción de los campos de acción y cobertura de los programas del bienestar universitario , sus usuarios y el impacto de sus programas	Bienesta r Instituci onal	Campos de acción de Programas de bienestar	Cobertura, usuarios e impactos	(ver a))		x	Bienestar Universitario	Acuerdo del CSU 007 de 2011 Indicadores de bienestar	Dirección Nacional de Bienestar Universitario			8.2.3 Seguimiento y medición de procesos	
		c) Recursos humanos provistos y financieros ejecutados por la institución para	Bienesta r Instituci onal	Recursos humanos y financiero s	Competen cia y suficiencia			х	Bienestar Universitario	Indicador % de presupuesto de la Universidad destino a Bienestar Indicador de	Dirección Nacional de Bienestar Universitario			6.1 Provisión de recursos 6.2 Talento Humano	



		ASPECTOS A	ANÁLISIS	DEL ASPECTO	A EVALUAR	TIPO	DE ASPE			MECANISMO	DEPENDENCIA	OPORTUNIDAD		CIÓN CON REQUIS RMA NTCGP1000	
FACTORES	CARACTERÍSTICAS	EVALUAR (Indicador)	TEMA CENTRAL	TEMA ESPECÍFICO	ATRIBUTO	DOC	APRE.	ESTA	PROCESO	DE EVIDENCIA	RESPONSABLE	DE MEJORAMIENTO	CUMPLI- MIENTO	RELA- CIONADO	OBSERVA- CIONES
		garantizar un óptimo desarrollo de los programas de bienestar universitario								personal que presta apoyo a bienestar					
		d) Estrategias de divulgación de los servicios de bienestar universitario	Bienesta r Instituci onal	Divulgació n de servicios	Conocimie nto de los servicios	x			Bienestar Universitario	Plan o acciones de comunicacio nes para bienestar	Dirección Nacional de Bienestar Universitario			7.2.3 Comunicació n con el cliente	
		e) Existencia de una variada oferta de servicios ofrecidos por bienestar y condiciones para que la comunidad institucional pueda hacer uso de ella	Bienesta r Instituci onal	Portafolio de servicios	Accesibilid ad	x			Bienestar Universitario	Portafolio de servicios	Dirección Nacional de Bienestar Universitario			7.2.3 Comunicació n con el cliente	
				Servicios ofrecidos	Evaluación periódica		х		Bienestar Universitario	Encuestas de satisfacción de los servicios de bienestar	Dirección Nacional de Bienestar Universitario			8.2.1 Satisfacción del cliente	



		ASPECTOS A	ANÁLISIS	DEL ASPECTO	A EVALUAR	TIPO	DE ASPE EVALUAI			MECANISMO	DEPENDENCIA	OPORTUNIDAD		CIÓN CON REQUI	
FACTORES	CARACTERÍSTICAS	EVALUAR (Indicador)	TEMA CENTRAL	TEMA ESPECÍFICO	ATRIBUTO	DOC	APRE.	ESTA	PROCESO	DE EVIDENCIA	RESPONSABLE	DE MEJORAMIENTO	CUMPLI- MIENTO	RELA- CIONADO	OBSERVA- CIONES
		de los riesgos psicosociales , médicos y ambientales	ambient ales de	Diagnóstic o y prevenció n	Existencia	X			Bienestar Universitario	Programas de promoción y prevención COPASO Perfil integral estudiantil Sistema de Gestión Ambiental	Dirección Nacional de Bienestar Universitario Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo			4.1g) Riesgos 6-4 Ambiente de trabajo 8-5.3 Acciones preventivas	
		h) Estrategias orientadas a la inclusión de la población vulnerable y con discapacidad		Estrategia s	Inclusión	x			Formación Bienestar Universitario Bibliotecas Comunicació n	Programas de admisión especial PAES Programa de acompañami ento integral Página WEB de la Universidad con acceso a personas con discapacidad Política de acceso a espacios físicos	Académica Dirección Nacional de			7.2.1 Determinaci ón de los requisitos relacionados con los productos	
		i) Programas y actividades tendientes a prevenir desastres y atender	ón de desastre	actividade	Existencia y aplicación	х			Gestión del Talento Humano	emergencias GAESO	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo			6.4 Ambiente de trabajo	



		ASPECTOS A	ANÁLISIS	DEL ASPECTO	A EVALUAR	TIPO	DE ASPE EVALUA			MECANISMO	DEPENDENCIA	OPORTUNIDAD		CIÓN CON REQUI RMA NTCGP1000	
FACTORES	CARACTERÍSTICAS	EVALUAR (Indicador)	TEMA CENTRAL	TEMA ESPECÍFICO	ATRIBUTO	DOC	APRE.	ESTA	PROCESO	DE EVIDENCIA	RESPONSABLE	DE MEJORAMIENTO	CUMPLI- MIENTO	RELA- CIONADO	OBSERVA- CIONES
		emergencias	emerge ncias												
		j) Existencia de mecanismos para la resolución armónica de conflictos en la comunidad institucional	ón de conflicto		Existencia y aplicación	×			Planeación Estratégica Gestión del Talento Humano Bienestar Universitario	Ideario ético Comités de resolución de conflictos (Nacional - Sede - Facultad)	Vicerrectoría General	Se debería fortalecer el ideario ético para que sea más visible y se articule con la prevención de conflictos. Incorporar el ideario ético en el modelo de procesos y definir cuál es el rol de los procesos que intervienen		5.1 Compromiso de la Dirección	

Tabla 10. Ejemplo de diligenciamiento de la matriz de correlación de factores, indicadores y el sistema de gestión de la UN



Es importante resaltar de esta matriz que de la columna "Tipo de aspecto a evaluar – Estadístico" se desprende la correlación entre los indicadores de gestión de los procesos del Sistema de Gestión con los indicadores cuantitativos de los lineamientos de autoevaluación institucional. Por tanto este cruce de información debería servir para revisar y validar los indicadores de los procesos a la luz de su relación con los factores, características e indicadores que fueron seleccionados en el modelo de armonización.

11.2 PLANES DE MEJORAMIENTO

11.2.1 Instrumentos

Se proponen dos instrumentos para el modelo de armonización relacionados con los planes de mejoramiento. El primero es establecer un mecanismo de autoevaluación administrativa (para los procesos de apoyo en el mapa de procesos del sistema de gestión) similar al que se utiliza en los programas curriculares y el segundo es el seguimiento a los planes de mejoramiento.

a) Autoevaluación administrativa

Se planteó por el grupo líder de la armonización de la Universidad Nacional de Colombia en los talleres realizado en Bogotá en febrero de 2015 que era conveniente que los procesos administrativos y académico-administrativos deberían tomar el modelo de autoevaluación de programas curriculares, como una referencia para adoptar un esquema similar de autoevaluación administrativa. De esta forma se tendría mayor coherencia en el enfoque integral de calidad de la institución y se podría dar cumplimiento a las exigencias de autoevaluación que establece el Modelo Estándar de Control Interno (MECI1000) que es obligatorio para las entidades públicas⁵⁵. Al hacer esto se reconoce que la autoevaluación es realmente una estrategia que ha sido acogida de forma voluntaria por los estamentos académicos de la Universidad y que ha permitido el fortalecimiento de la calidad de los programas curriculares de pregrado y posgrado.

Para implementar este elemento del modelo de armonización, se propone que se aplique un instrumento de autoevaluación administrativa en vez de las encuestas internas de satisfacción de usuarios que típicamente se utilizan en los Sistemas de Gestión. Para ello se debería diseñar un instrumento de autoevaluación administrativa de los servicios agrupados por proceso o por grupos de procesos que tengan afinidad entre sí. Posteriormente, se efectuarían grupos focales con los responsables de los

⁵⁵ Relatoría del taller de armonización No.3 realizado el 27 de febrero de 2015 en Bogotá.

Página 96 de 119



procesos y los usuarios de los servicios que se pretenden evaluar. Es muy importante contar con la presencia de representantes de los estamentos académicos, cuando así corresponda para el tipo de proceso a evaluar. Como resultado de esta actividad se obtendrá un informe de autoevaluación administrativa que conduzca a generar un plan de mejoramiento para los procesos de apoyo del sistema de gestión de la calidad.

A continuación se presenta una propuesta de la guía de autoevaluación administrativa por medio de grupos focales.

Guía de autoevaluación administrativa por medio de grupos focales

A. PROPÓSITO

Recopilar información y puntos de vista de los asistentes que permita identificar aspectos claves que se deben considerar para el mejoramiento de los procesos.

B. METODOLOGÍA

Se invitarán entre 8 y 15 personas usuarias de los servicios y a los responsables de los procesos a evaluar para que emitan sus conceptos y apreciaciones. Durante la sesión se realizarán preguntas abiertas guiadas por el orientador del grupo focal, con el fin de recopilar información sobre los servicios y procesos evaluados.

El grupo focal no debería tener una duración mayor a dos horas y se debería realizar en un sitio que permita que todos los asistentes estén cómodos. Es conveniente disponer de equipos de audio y/o video para grabar la reunión

C. DESARROLLO DE LA REUNIÓN

- 1. Saludo de bienvenida y agradecimiento por la participación
- 2. Breve descripción de los objetivos de la reunión
- 3. Presentación de los asistentes
- 4. Explicación de la logística de la reunión:
 - Duración de la reunión
 - Notificar que se grabará la discusión para no perder partes de la discusión
 - Dejar claro que se espera que se hable de experiencias y vivencias sobre el tema.
 - Dejar claro que el interés es realizar una conversación grupal y que cada uno está en liberta de expresar sus ideas y opiniones (que no hay buenas o malas respuestas a las cosas que van a discutir)
 - Respetar el turno de intervención y escuchar los puntos de vista de cada uno. No se pretende genera polémicas sino construir a partir de las diferencias.

D. GUÍA DE TEMAS

- 1. ¿Los servicios que suministra el proceso son apropiados para las necesidades actuales de la Institución?
- 2. ¿El proceso y sus servicios se articulan a los objetivos estratégicos de la Institución y a su labor sustantiva?
- 3. ¿La información que suministra el proceso es oportuna y pertinente?
- 4. ¿Se perciben las mejoras que se han realizado al proceso y sus servicios?
- 5. ¿Qué aspectos positivos resalta del proceso y sus servicios?
- 6. ¿Cuáles aspectos se deberían mejorar en el proceso y en sus servicios?



Guía de autoevaluación administrativa por medio de grupos focales

E. ELABORACIÓN DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN ADMINSITRATIVA

1. El orientador del grupo focal elabora el informe de autoevaluación administrativa señalando las fortalezas y debilidades, además de presentar las conclusiones de la autoevaluación.

F. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

1. Los responsables del proceso evaluado analizan el informe de autoevaluación administrativa y definen el plan de mejoramiento a seguir.

b) Articulación de los planes de mejoramiento

Extraer de los planes de mejoramiento de la autoevaluación (tanto institucional como de programas de pregrado y de posgrado) aquellos asuntos administrativos (relacionados con los factores seleccionados en el modelo de armonización) que deben nutrir los planes de mejoramiento de los procesos del Sistema de Gestión.

c) Seguimiento a los planes de mejoramiento

Los planes de mejoramiento de programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional deberían aprovechar la buena práctica que se tiene en el Sistema de Gestión sobre el seguimiento sistemático a los planes de mejoramiento que desde allí se estructuran. En este sentido el instrumento propuesto es a través de las auditorías internas y de los auditores que verifiquen el cumplimiento de los planes de mejoramiento que surgen a partir de la autoevaluación. Para ello se debe incluir en el procedimiento de auditorías internas de la Universidad Nacional un criterio específico a este respecto. En el numeral 8.3 se presenta la propuesta del instrumento que se debería aplicar.

d) Revisión del Sistema de Gestión por las directivas de la Universidad

La revisión del sistema de gestión por parte de la dirección de la Universidad es otro mecanismo que permitiría revisar el estado y resultados de los planes de mejoramiento resultantes de la autoevaluación institucional y de programas de pregrado y de posgrado. En dicha revisión podría presentarse a los directivos un balance del estado de avance de dichos planes, permitiendo así que ellos lo evalúen y determinen las necesidades de recursos para que se logre su completa implementación.

Normalmente en la revisión del sistema de gestión por parte de las directivas de la Universidad se realiza un seguimiento al estado de los planes de mejoramiento del Sistema de Gestión y no se incluyen los relacionados con la autoevaluación. Por tanto, se propone que el informe que sirve de insumo para realizar la revisión, se incluya un



capítulo específico relacionado con el estado de avance y ejecución de los planes de mejoramiento de la autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional. De esta manera se fortalecería la presencia de los representantes académicos en la revisión del sistema y sería un espacio para evaluar los efectos y contribuciones del sistema de gestión a la labor académica.

11.2.2 Metodología

La orientación metodológica a seguir por parte de la Universidad Nacional de Colombia para articular los planes de mejoramiento en el modelo de armonización de la autoevaluación institucional con el Sistema de Gestión debería abarcar las siguientes actividades:

- Unificar los planes de mejoramiento del Sistema de Gestión que se documentan a través de aplicativo Soft Expert, con los planes de mejoramiento que se deben presentar a los organismos de control. Para ello se podría parametrizar este software para que emita los informes en la estructura exigida por los organismos de control, teniendo en cuenta que dicha configuración es similar a la que tiene definida en el Sistema de Gestión de la UN.
- Incluir en la agenda de la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de la UN la presentación de un informe consolidado del estado de avance de los planes de mejoramiento institucional y/o por programa.
- Convocar a los representantes de los estamentos académicos para que participen activamente en la revisión del Sistema de Gestión, en el entendido que ellos son agentes claves para la operatividad del sistema y a la vez son usuarios prioritarios del mismo.

11.3 AUDITORÍA INTERNA

11.3.1 Instrumentos

Se proponen tres instrumentos para el modelo de armonización relacionados con la auditoría interna de calidad. El primero es establecer una política de auditoría para los sistemas de gestión de la Universidad, el segundo es la modificación de los perfiles de los auditores internos y el tercero es la actualización del procedimiento de auditoría interna.

a) Política de auditoría interna para los sistemas de gestión de la Universidad.

Dada la complejidad y tamaño de la Universidad Nacional de Colombia, sería conveniente disponer de lineamientos y directrices sobre la auditoría interna, con el fin



de unificar el enfoque de los auditores y brindar orientaciones que permitan que las auditorías generen impactos positivos en la Institución.

Se proponen las siguientes directrices que debería contener la política de auditoría interna.

- Las auditorías internas deben agregar valor a los procesos para contribuir al mejoramiento continuo y al cumplimiento de las metas y objetivos de la Universidad.
- Los auditores internos no deben participar en actividades que puedan afectar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la Universidad.
- La auditoría debe realizar una evaluación integral de los procesos, abarcando entre otros aspectos los relacionados con la gestión del riesgo, los sistemas de información, seguimiento y resultados obtenidos, mejoras implementadas, coherencia del proceso con las políticas y estrategias de la Universidad.
- La conformación del equipo auditor debe asegurar la participación de un grupo de personas competentes para auditar los procesos asignados. En caso que se requiera, se debería incluir en el equipo un experto técnico.
- Para los procesos académico-administrativos los auditores deben tener formación en el modelo de autoevaluación. En el alcance de la auditoría de este tipo de procesos se debe evaluar el cumplimiento de los planes de mejoramiento que hayan sido formulados a partir de la autoevaluación o la acreditación de alta calidad de los programas curriculares que cubra el proceso evaluado.
- Determinar con base en las evidencias si los procesos de la Universidad objeto de la auditoría, se llevan a cabo de acuerdo a las políticas y procedimientos institucionales y con ello se asegura el cumplimiento del marco legal y reglamentario que les aplica.
- La auditoría interna más allá de evaluar de manera independiente los procesos o actividades de la Universidad debe servir como un ejercicio reflexivo y pedagógico, en el que los responsables de los procesos generen aprendizajes y se identifiquen a partir de esta actividad, reales oportunidades de mejoramiento para la Institución.
- Se debe propiciar un ambiente de confianza entre auditores y responsables de los procesos auditados para que se lleve a cabo una auditoría bajo un pensamiento crítico constructivo.

b) Perfil de los auditores internos.

El procedimiento de auditorías internas de la Universidad Nacional de Colombia, U-PR-15.001.009 ha definido el perfil de los auditores internos de acuerdo a los criterios que muestran en la figura 11.



	Auditor	Auditor Líder
Educación	Educación Secundaria	Educación Secundaria
Experiencia	2 auditorías	3 auditorías internas ó
en auditoría	internas ó	1 auditoría como líder auditor
(número)	Auditor Observador en 2 auditorías internas	
Formación:	Como auditor interno en sistema	Como auditor interno en sistema
	de gestión; Actualizaciones o	de gestión; Actualizaciones o
	entrenamiento en auditorías	entrenamiento en auditorías
	internas, dadas por personal	internas, dadas por personal
	externo o interno	externo o interno
Habilidades	Ético	Diplomático
	Buen observador	Ético
	Tenacidad	Buen observador
	Confianza en sí mismo	Perceptivo
		Tenacidad
		Decisivo
		Confianza en sí mismo

Nota 1: Los observadores pueden pertenecer a cualquier área o sede de la Universidad Nota 2: Los auditores para laboratorios deben ser formados y calificados en inspeccion y/o ensavo a auditar

Figura 11. Perfil de auditores internos de la Universidad Nacional de Colombia (Universidad Nacional de Colombia. Desarrollo Organizacional)

La norma NTC-ISO19011 en uno de sus principios expresa que "Los auditores deberían proceder con el debido cuidado, de acuerdo con la importancia de la tarea que desempeñan y la confianza depositada en ellos por el cliente de la auditoría y por otras partes interesadas. Un factor importante al realizar su trabajo con el debido cuidado profesional es tener la capacidad de hacer juicios razonados en todas las situaciones de la auditoría" (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2012)

En relación con los requisitos de formación de los auditores internos que se describen en la figura 11, la consultoría de Gestión y Conocimiento recomienda que se expresen de forma explícita aquellos conocimientos básicos y específicos que deberían reunir los auditores. Se debería considerar en la formación de los auditores internos el conocimiento en la norma de referencia del sistema de gestión (ISO9001, NTCGP1000), la metodología de auditoría, fundamentos en la gestión del riesgo aplicada a los procesos y por supuesto, los conocimientos básicos en el modelo de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional. Y la legislación aplicable en relación con la misión de la Universidad.

Una propuesta al respecto es la siguiente:

Educación:

Nivel técnico, preferiblemente profesional.



Formación:

- Fundamentos en la norma NTC-ISO19011 (Mínimo 16 Horas)
- Fundamentos en la norma de referencia del sistema de gestión, ej.: ISO9001;
 NTCGP1000, ISO14001, OHSAS18001 (12 horas en cada norma)
- Fundamentos en la gestión del riesgo (Mínimo 16 horas)
- Conocimientos básicos del modelo de autoevaluación de programas e institucional (Mínimo 12 horas).
- Legislación aplicable en relación con la misión de la Universidad (mínimo 16 horas)

En esta propuesta de requisitos no se hace diferencia en la formación que debería recibir el auditor líder y la del auditor acompañante, porque lo que permite que un auditor se convierta en auditor líder es la experiencia. Estos contenidos de formación de los auditores se deben entender como la línea base de conocimientos que deberían tener los auditores internos. A esto habría que incorporar conocimientos específicos de acuerdo a la naturaleza del proceso a auditar, tal como lo considera el procedimiento de auditorías internas de la Universidad en la actividad No. 3 "Seleccionar el equipo auditor".

Es conveniente que desde la formulación del programa de auditorías internas se determinen los criterios de auditoría, entendidos como aquel marco normativo aplicable al proceso, tales como normas legales, técnicas y reglamentarias. De esta manera se facilita la identificación de conocimientos específicos que deben tener los auditores al momento de seleccionarlos.

La inclusión en el perfil de los auditores de un requisito de conocimiento relacionado con la autoevaluación de programas de pregrado y posgrado e institucional, tiene dos propósitos:

- Que al conocer el modelo de autoevaluación, los auditores amplíen los criterios de auditoría para que tengan una perspectiva más sistémica de los procesos.
- Que incluyan en el alcance del plan de auditoría la verificación de los planes de mejoramiento elaborados a partir de la autoevaluación. Esto aplicaría a los procesos académico—administrativos que tengan relación con dichos planes de mejoramiento. A este respecto, es conveniente que los auditores internos de calidad utilicen a manera de insumo, la matriz de correlación de factores e indicadores de la autoevaluación con el Sistema de Gestión, para lo cual requieren conocimiento de dichos factores e indicadores.



c) Procedimiento de auditoría interna.

El paso 7 "Realizar visita de auditoría" del procedimiento de auditorías internas de la Universidad Nacional de Colombia, establece "De acuerdo a las técnicas de auditoría, como la inspección, indagación y comparación, recopila la información que sea pertinente, verificable y que constituya evidencia para la identificación de hallazgos" (Universidad Nacional de Colombia. Desarrollo Organizacional). Es en este punto donde se debería establecer una guía que oriente a los auditores internos para cumplir con su rol y generar valor agregado a los procesos.

La siguiente es la propuesta de guía de auditoría:

Guía de auditoría interna

A. TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría que debe aplicar los auditores internos para la recopilación de información del proceso auditado y de esta manera obtener evidencias para verificar el cumplimiento de los criterios de auditoría son:

- 1. <u>Entrevista</u>: técnica que permite obtener información testimonial de parte de los responsables de los procesos auditados sobre la forma como se llevan a cabo las actividades.
- 2. <u>Revisión de documentos</u>: técnica que permite obtener información sobre la base documental de los procesos. Los documentos se refiere a registros, sistemas de información y los procedimientos documentados de los procesos.
- 3. <u>Observación directa</u>: técnica en la que el auditor realiza una inspección o verificación directa *in situ* de las labores de los procesos.

Una herramienta clave de los auditores internos para la aplicación de las técnicas de recolección de evidencias, es lista de verificación o lista de chequeo que se elabora como parte de la preparación de la auditoría. Así mismo se debe tener en cuenta que de acuerdo a la técnica a utilizar por el auditor interno se debería indicar en el plan de auditoría la actividad a realizar. Por ejemplo, en el caso de un laboratorio, es posible que los auditores internos requieren visitar una bodega donde se almacenan los reactivos e insumos (técnica de observación) y por tanto sea necesario programar tal actividad en el plan de auditoría.

Es conveniente que los auditores internos de calidad utilicen a manera de insumo, la matriz de correlación de factores e indicadores de la autoevaluación con el Sistema de Gestión de la Calidad bajo NTCGP 1000.

B. GENERAR VALOR AGREGADO

El concepto de valor agregado se interpreta comúnmente como la **utilidad** que tienen las auditorías internas para los sistemas de gestión. La manera de generar valor agregado a los procesos de la Institución desde la óptica de las auditorías internas de calidad se podría llevar a cabo por tres vías:

• Información pertinente: Los auditores debería presentar un informe de auditoría que permita a los responsables de los procesos y a las directivas de la Institución reconocer el estado del arte del Sistema de Gestión de la Calidad, su contribución con los propósitos estratégicos y la capacidad de cumplir el marco legal y reglamentario.



Guía de auditoría interna

- Auditorías con enfoque en riesgos: Es fundamental que las auditorías tengan un enfoque en la gestión del riesgo de los procesos, dado que de esta manera se induce a que los responsables de los procesos sean más proactivos al tomar sus decisiones. Así mismo, a partir del análisis de los riesgos de los procesos se podrían priorizar las actividades que deben ser auditadas con mayor intensidad o ser más objetivos al momento de decidir cuáles actividades no se deben auditar dentro del muestreo que definen los auditores para la recolección de evidencias.
- Verificación de los planes de mejoramiento de la autoevaluación: Mediante esta actividad los auditores generan un valor agregado en los procesos ya que ha existido una ruptura entre las acciones que se incluyen en los planes de mejoramiento y la mejora de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad. Adicional al aporte que harían los auditores internos de calidad al desarrollo y cumplimiento de los planes de mejoramiento de los programas curriculares de pregrado y posgrado.

C. GUÍA DE VERIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LOS PROCESOS

El auditor interno debería considerar los siguientes aspectos a la hora de verificar la gestión del riesgo de los procesos:

- La gestión del riesgo de los procesos se lleva a cabo de manera periódica y sistemática, incluyendo la revisión y evaluación de resultados que se desprenden de dicha gestión.
- Las personas que intervienen en el proceso son conscientes de la importancia de los riesgos y tienen conocimiento de la metodología que adoptó la institución para este fin y por tanto asumen sus tareas en consonancia con ello.
- Los mapas de riesgos son revisados y actualizados periódicamente y la información que ellos brindan se utiliza en la toma de decisiones claves del proceso.
- Los riesgos identificados en el proceso son acordes a su naturaleza y toman en consideración la dinámica interna de la Institución y el entorno en que ella se desenvuelve.
- Los controles que aplica el proceso guardan relación con los riesgos identificados.
- Los riesgos de mayor significancia o criticidad tienen definidas acciones de tratamiento que conducen a reducir su posibilidad de ocurrencia o mitigar sus efectos.
- Las acciones de tratamiento definidas a partir de la gestión del riesgo hacen parte de las acciones preventivas u oportunidades de mejora del proceso.

D. GUÍA DE VERIFICACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO DE AUTOEVALUACIÓN

El auditor interno al momento de verificar el cumplimiento de los planes de mejoramiento de la autoevaluación de programas de pregrado y posgrado e institucional, debería considerar los siguientes elementos:

- Los planes de mejoramiento están alineados con el plan de acción de la sede y/o de la Institución y con los planes de desarrollo.
- El objetivo del plan de mejoramiento es coherente con los resultados de la autoevaluación o de las oportunidades de mejoramiento identificadas en el informe de autoevaluación o en la Resolución de acreditación de alta calidad.
- El objetivo de mejoramiento es claro y su ejecución se encuentra bajo la gobernabilidad de los responsables del plan de mejoramiento.
- Se designan responsables y fechas de compromisos razonables de cada una de las acciones definidas en el plan de mejoramiento.
- Las acciones del plan de mejoramiento son coherentes con el objetivo del plan y están



Guía de auditoría interna

- relacionadas con las causas que generan las oportunidades de mejoramiento.
- Se realiza seguimiento al cumplimiento de las acciones definidas en el plan.
- Se evalúan los resultados del plan y sus efectos respecto a los objetivos trazados y a los propósitos de la Institución.

11.3.2 Metodología

La orientación metodológica a seguir por parte de la Universidad Nacional de Colombia para fortalecer las auditorías internas de calidad como uno de los mecanismos claves del modelo de armonización de la autoevaluación con el Sistema de Gestión, debe abarcar las siguientes actividades:

- Formar los auditores internos en el modelo de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado e institucional, buscando mejorar sus competencias para desempeñar el rol de auditores internos de calidad. La finalidad no es que se habiliten como pares académicos, sino que tengan una visión más integral de la calidad y desarrollen criterios que les permita intervenir en el seguimiento a los planes de mejoramiento.
- Involucrar a los auditores internos como observadores de las visitas de pares académicos, especialmente cuando se intervenga en procesos académico-administrativos que el auditor va a auditar. De esta manera se puede obtener información que sirva para orientar la auditoría y aportar en sus criterios y conclusiones.
- Incluir en el alcance de las auditorías, la verificación del cumplimiento de los planes de mejoramiento producto de la autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional.
- Incentivar y motivar para que los docentes de forma voluntaria se formen como auditores internos, especialmente aquellos que sean pares académicos. De esta manera se lograría su aporte al Sistema de Gestión, además de generar nuevas posibilidades y oportunidades de mejoramiento para el modelo de armonización de la Universidad.
- Adoptar los cambios propuestos en el procedimiento de auditorías internas y en el perfil de los auditores de la Universidad, en donde se enfatice en la generación de valor agregado para los procesos auditados.
- Elaborar e implementar un plan de capacitación para los auditores internos de acuerdo a las modificaciones realizadas en el perfil de este rol.



11.4 ENFOQUE DE PROCESOS

11.4.1 Instrumentos

Se proponen tres instrumentos para el modelo de armonización relacionados con el enfoque de procesos. El primero corresponde a la actualización del mapa de procesos de la Universidad donde se incluya el proceso "Gestión Académico Administrativa" y su respectiva caracterización, el segundo tiene que ver con contribuir a través de los procesos al desarrollo de los factores e indicadores y el tercero implica articular los indicadores de los procesos con los del modelo de autoevaluación.

a) Caracterización del proceso Gestión Académico Administrativa:

La caracterización del proceso Gestión Académico Administrativa permite describir de manera amplia los elementos que conforman el proceso: objetivo, entradas, salidas, y actividades. A continuación se presenta una propuesta inicial de la caracterización del proceso Gestión Académico Administrativa, elaborada por la consultoría de Gestión y Conocimiento a partir de los acuerdos realizados con el grupo líder de la armonización y de la información suministrada por la Universidad.

Objetivo

Apoyar la formación que se hace a través de los programas curriculares de pregrado y posgrado mediante la organización y control de actividades académico-administrativas con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de los programas y a la garantía de su calidad.

	Actividades ⁵⁶	Descripción
1.	Planeación y programación académica (P)	Corresponde a la planificación de la programación de cursos y actividades académicas y del calendario académico para cada una de las Sedes.
2.	Establecimiento de la programación académica (H)	Es la divulgación y puesta en marcha de la programación académica.
3.	Admisiones (H)	Comprende: Diseño y edición de pruebas. Inscripción de aspirantes. Aplicación de pruebas. Selección de aspirantes.
4.	Caracterización de estudiantes para matrícula e historia académica (H)	Comprende: Apertura de la historia académica. Registro y matrícula de admitidos. Renovación de matrículas.
5.	Administración y control de la información de la historia académica (H)	Comprende: Inscripción de actividades y asignaturas.

_

⁵⁶ Al frente de cada actividad y entre paréntesis se indica el ciclo del Planear – Hacer – Verificar – Actuar a la que pertenece la actividad. Se representar con la letra inicial de cada una de las etapas de este ciclo.



	Actividades ⁵⁶	Descripción						
6.	Gestión del grafo del programa curricular (H)	Administración del plan estudios, control de asignaturas asociadas al grafo, cambios en nombres de las asignaturas.						
7.	Atención de solicitudes de estudiantes (H)	Corresponde a la recepción y atención de las solicitudes de los estudiantes referidas a las actividades académicas y administrativas con las que interactúa.						
8.	Administración de graduados (H)	Comprende todas las actividades relacionadas con la gestión de graduandos.						
9.	Evaluación y seguimiento del proceso (V)	 Comprende: Seguimiento y evaluación del proceso a través de los indicadores de gestión. Autoevaluación administrativa del proceso de acuerdo a lo propuesto en el capítulo 7.2 a). 						
10.	Formulación e implementación de planes de mejoramiento del proceso (A)	Corresponde a la formulación e implementación de los planes de mejoramiento del proceso que incluye acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora						

Entradas	Quién suministra	Actividades	Salidas	Quién recibe
Resolución de Rectoría donde se establece el Calendario Académico de la Universidad.	RectorConsejo de SedeDirección	Planeación y programación académica (P)	 Programación de cursos y actividades 	
 Estimación de demanda por asignatura Listado de asignaturas a ofrecer Listado de docentes Listado de salones disponibles 	Académica Vicedecanos Académicos Unidades Académicas Básicas	Establecimiento de la programación académica (H)	académicas Calendario académico para cada una de las Sedes	Comunidad universitaria
 Información del aspirante Entidad bancaria Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) Consejos de Sede Consejos de Facultad 	 Aspirante Archivo de recaudo diario Listado de colegios aprobados Criterios de admisión Cupos 	3. Admisiones (H)	• Archivos de información general del proceso de admisión	Aspirantes inscritosProcesos de apoyo
Documentación de admitidosActa de calificaciones	• Admitidos • Dirección académica	4. Caracterización de estudiantes para matrícula e historia académica (H)	 Registro de estudiantes matriculados SIA Actas de matrícula Estudiantes matriculados y 	EstudiantesProcesos de apoyo



Entradas	Quién suministra	Actividades	Salidas	Quién recibe
			carnetizados	
Cuerpos colegiadosConsejo de SedeConsejo de FacultadDirección Académica	Actos administrativos que resuelven solicitudes de estudiantes	5. Administración y control de la información de la historia académica (H)	Historia académica actualizadaReportes elaborados	EstudiantesProcesos de apoyo
• Estudiantes	Solicitudes de estudiantes	6. Atención de solicitudes de estudiantes (H)	 Actos administrativos que resuelven solicitudes de estudiantes 	EstudiantesProcesos de apoyo
 Consejo Superior	Criterios y directrices generales sobre programas curriculares de Pregrado y Posgrado Propuesta de creación, apertura, modificación, supresión de planes de estudio y/o programas curriculares de pregrado y de posgrado. Propuesta de creación o modificación de asignaturas o actividades académicas.	7. Gestión del grafo del programa curricular (H)	• Grafo del programa curricular actualizado	EstudiantesDocentes
 Actas Consejo de Facultad Listado de historias académicas bloqueadas por completar su plan de estudios Libros de Diplomas Solicitudes de inscripción para grado 	 Consejo de Facultad Secretaría de Facultad Estudiante 	8. Administración de graduados (H)	 Acta de Grado Diploma Certificado de notas final Listado de Egresados 	EgresadosInstituciones externas
• Estudiantes • Docentes	 Estadísticas del proceso Retroalimentación de la autoevaluación administrativa 	9. Evaluación y seguimiento del proceso (V)	 Resultados de indicadores Informe de autoevaluación administrativa 	 Cuerpos colegiados Consejo de Sede Consejo de Facultad Dirección Académica



Entradas	Quién suministra	Actividades	Salidas	Quién recibe
 Coordinadores de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional Auditores internos y externos 	 Informes de autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional Informes de auditorías de calidad 	10. Formulación e implementación de planes de mejoramiento del proceso (A)	• Plan de mejoramiento (Acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora)	 Cuerpos colegiados Consejo de Sede Consejo de Facultad Dirección Académica

b) Contribuir a través de los procesos al desarrollo de los factores e indicadores:

En la matriz de correlación de factores e indicadores se incluye una columna titulada "Proceso". Según se explicó líneas arriba, la misma corresponde al nombre del proceso de la Universidad Nacional de Colombia donde se desarrolla o da cumplimiento al Aspecto Evaluado en cada Factor. Desde allí es posible establecer la contribución que cada proceso hace al desarrollo de los factores, identificando potenciales oportunidades de mejoramiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad a partir de los aspectos evaluados en el modelo de autoevaluación.

c) Articular los indicadores de los procesos con los del modelo de autoevaluación:

En la matriz de correlación de factores e indicadores se tipifican los aspectos a evaluar "de apreciación" y "estadísticos". Los mismos deberían tomarse como base para establecer los indicadores de gestión de los procesos del sistema de gestión de la UN asociados al aspecto a evaluar. De esa manera, el seguimiento a los indicadores del proceso correspondiente, permitiría acopiar evidencias útiles para la autoevaluación. Tal como se mostró en el apartado 6.1 de este documento.

11.4.2 Metodología

La orientación metodológica a seguir por parte de la Universidad Nacional de Colombia para adecuar el mapa de procesos al modelo de armonización de la autoevaluación con el Sistema de Gestión, debería abarcar las siguientes actividades:

- Validar con los representantes de los estamentos académicos la desagregación del proceso de formación en el modelo de autoevaluación y en el proceso de Gestión Académico – Administrativa.
- Socializar a la comunidad académica la adecuación del proceso de formación.
- Revisar y actualizar las caracterizaciones de los demás procesos de la Institución en relación a las interacciones con el Proceso Gestión Académico – Administrativa.



12 HOJA DE RUTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE ARMONIZACIÓN

Posterior a la socialización del modelo de armonización a la comunidad académica, los consultores de Gestión y Conocimiento[®] proponen la siguiente hoja de ruta que permita a la Universidad Nacional de Colombia la implementación del mismo:

- 1. Oficializar mediante acto administrativo el modelo de armonización de la autoevaluación con el Sistema de Gestión de la UN.
- 2. Socializar los resultados de este trabajo al más alto nivel (con los Vicerrectores y en un Consejo Académico)
- 3. Adoptar cada uno de los elementos del modelo de armonización.
- 3.1 Factores e indicadores de autoevaluación
 - a) Validar y aprobar la matriz de correlación de factores e indicadores del nivel institucional.
 - b) Diligenciar sendas matrices de correlación de factores e indicadores de la autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado con los procesos del Sistema de Gestión de la UN y los requisitos de la norma NTCGP1000.
 - c) Identificar los indicadores de procesos relacionados con indicadores estadísticos y de apreciación de la autoevaluación.
 - d) Implementar los nuevos indicadores de procesos que se identifiquen a partir del análisis de la matriz de correlación.
 - e) Actualizar la matriz de factores e indicadores del nivel institucional cuando se realice la adecuación de los lineamientos institucionales del CNA de 2014 al contexto de la UN.
 - f) Discutir con Directores de investigación y Directores de laboratorios su visibilidad frente a los indicadores de la autoevaluación institucional que se están definiendo.

3.2 Planes de mejoramiento

- a) Articular los planes de mejoramiento del Sistema de Gestión con los planes de mejoramiento que se deben presentar a los organismos de control.
- b) Parametrizar el aplicativo Soft Expert para que emita los informes en la estructura exigida por los organismos de control.
- c) Incluir en la agenda de la Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de la UN la presentación de un informe consolidado del estado de avance de los planes de mejoramiento institucional y/o por programa.
- d) Convocar a los representantes de los estamentos académicos para que participen activamente en la revisión del Sistema de Gestión.

3.3 Auditoría interna

a) Revisar y actualizar el perfil de los auditores internos y el procedimiento de auditorías internas.



- b) Incluir en el alcance de las auditorías, la verificación del cumplimiento de los planes de mejoramiento producto de la autoevaluación de programas curriculares de pregrado y posgrado y del nivel institucional.
- c) Incentivar y motivar para que los docentes de forma voluntaria participen en el equipo de auditores internos de la Universidad.
- d) Elaborar e implementar un plan de capacitación para los auditores internos de acuerdo a las modificaciones realizadas en el perfil de este rol.
- e) Involucrar a los auditores internos de calidad como observadores de las visitas de pares académicos.

3.4 Enfoque de procesos

- a) Validar con los representantes de los estamentos académicos la desagregación del proceso de formación en el modelo de autoevaluación y en el proceso de Gestión Académico Administrativa.
- Revisar y actualizar las caracterización del Proceso Gestión Académico –
 Administrativa y de los demás procesos con los que se interrelaciona.
- 4. Evaluar los resultados de la implementación del modelo de armonización.
- 5. Implementar las mejoras en el modelo de armonización a partir de los resultados de la evaluación del modelo de armonización.
- 6. Una vez que este modelo vaya madurando, se lleve a discusión a nivel país (al Ministerio de Educación Nacional) como un posible referente nacional que pudiera ser adoptado para la Instituciones de Educación Superior.



BIBLIOGRAFÍA

- Afanador, G. (05 de Junio de 2015). Comentarios mayores al modelo [de armonización de la autoevaluación institucional y de programas de pregrado y posgrado con el Sistema de Gestión de la Universidad Nacional de Colombia]. *Documento aportado al Taller 6:* Validación del modelo de armonización. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Agencia de Noticias UN. (06 de Agosto de 2014). *U.N., certificada nuevamente en gestión de calidad.* Obtenido de Universidad Nacional de Colombia: http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/un-certificadanuevamente-en-gestion-de-calidad.html
- Aguerrondo, I. (s.f.). LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: EJES PARA SU DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN. Documento aportado por el profesor Germán Afanador al Taller 6.
- Alam, M. (2011). *Universidad Católica es reacreditada por el máximo período*. Obtenido de Universidad Católica de Chile: http://acreditacion.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=48:univer sidad-catolica-es-reacreditada-por-el-maximo-periodo&catid=17:noticias&Itemid=81
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Cardona, G., & Urrego, M. (2014). INFORME LA VISITA DE REFERENCIACIÓN TEMA ARTICULACIÓN DE LOS FACTORES DEL CNA Y LOS REQUISITOS DE LA GP 1000. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Chia-Wei Tang y Cheng-Ta Wu. (Septiembre de 2010). Obtaining a picture of undergraduate education quality: a voice from inside the university. (Springer, Ed.) *Obtaining a picture of undergraduate education quality: a voice from inside the university, 60*(3), 269-286.
- Comisión Nacional de Acreditación de Chile. (07 de Noviembre de 2014). Resolución exenta DJ No. 013-4 Aprueba reglamento que fija procedimiento de autorización para el funcionamientoe de agencias de acreditación, condiciones de operación y supervisión.

 Obtenido de https://www.cnachile.cl/Criterios%20y%20Procedimientos/Resoluci%C3%B3n%20ex enta%20DJ%20N%20013-4.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación. (2013). *Lineamientos para la acraditación de programas de pregrado*. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2014). *Lineamientos de acreditación institucional.*Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2015). Boletín estadístico CNA. Cifras del Sistema Nacional de Acreditación a 15 de mazo de 2015. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.
- Consejo Nacional de Acreditación. (24 de Marzo de 2015). *Consejo Nacional de Acreditación*. Obtenido de http://www.cna.gov.co/1741/article-186382.html



- Consejo Nacional de Educación Superior CESU. (2014). Acuerdo 03 de 2014 "Por el cual se aprueban los Lineamientos para la Acreditación Institucional". Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370 acuerdo 03 2014.pdf
- Consorcio Europeo para Acreditación en Educación Superior (CEA). (s.f.). Código de Buenas Prácticas para Acreditación en Educación Superior - ECA. (C. N. Acreditación, Ed.) Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de http://www.cna.gov.co/1741/articles-190012 ECA BP.pdf
- De Jager, J., & Gbadamosi, G. (Septiembre de 2010). Specific remedy for specific problem: measuring service quality in South African higher. (S. S. Media, Ed.) *Higher Education*, 60(3), 251-267.
- Departamento de Patologia da Facultade de Medicina da USP. (2014). *Política do Sistema Integrado de Gestão*. Sao Paulo: USP. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://patologiaclinica.fm.usp.br/portal/laboratorio/politica-do-sistema-integrado-de-gestao/
- Gobierno Federal de los Estados Unidos de México. (2012). CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA: DEL AZAR A LA NECESIDAD. Documento para la consideración de la XIV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública. México: CLAD. Obtenido de http://old.clad.org/documentos/otrosdocumentos/Calidad%20en%20la%20Gestion%20Publica.%20Del%20Azar%20a%20la%20necesidad.pdf
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2004). *Norma Técnica Colombiana NTC ISO14001: Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.* (ICONTEC, Ed.) Bogotá.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2005). *Norma Técnica Colombiana ISO9000:*. Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2012). *Norma Técnica Colombiana NTC ISO19011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.* Bogotá: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (s.f.). Sistema de Gestión de la Calidad para organismos técnicos de capacitación NCH 2728. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de http://www.icontec.org/index.php/pt/tipos-de-certificados-que-le-pueden-interesar/50-colombia/certificacion-sistema/349-certificacion-nch-2728
- Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad Industrial INMETRO. (23 de Marzo de 2011). *Certificado de acreditación del servicio técnico de metrología eléctrica*. Obtenido de Instituto de Electrotécnica y Energía de la Universidad de Sao Paulo: http://ws1.iee.usp.br/metrologia/certificado%20de%20acredita%E7%E3o.pdf
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1986). *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas*. México: McGraw Hill.



- Organismo Nacional de Acreditación de Colombia. (2013). *Estatutos 2013*. Bogotá: ONAC. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de http://www.onac.org.co/anexos/documentos/documentospublicaciones/ESTATUTOS %202013-03-21.pdf
- Organización Internacional de Estandarización (ISO). Foro Internacional de Acreditación (IAF). (14 de Octubre de 2004). Cómo agregar valor durante el proceso de auditoría.

 Obtenido

 de http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=Il&objId=3541460&objAction=browse&sort =name
- Organización Internacional de Estandarización (ISO). Foro Internacional de Acreditación (IAF). (2012). ISO 9001 Auditing Practices Group. Obtenido de http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=Il&objId=3541460&objAction=browse&sort =name
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (25 de 06 de 2015). *Pontificia Universidad Católica de Chile*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Chile: http://www.uc.cl/es/la-universidad/campus
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (s.f.). *Programas académicos de pregrado con acreditación voluntaria.* Recuperado el 16 de Junio de 2015, de http://uctransparente.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=171% 3Aacreditacion-nacional&catid=197%3Aacreditacion&Itemid=1269
- Pontificia Universidad Católica de Chile. Vicerrectoría de Comunicaciones y Educación Continua. (s.f.). Sistema de Gestión de Calidad OTEC-UC. Recuperado el 13 de Junio de 2015, de http://www.educacioncontinua.uc.cl/gestion-de-calidad.php
- Pontificia Universidad Católica de Chile. Centro de Medición MIDE UC. (s.f.). *Certificación ISO9001:2008*. Obtenido de http://www.mideuc.cl/quienes-somos/certificacion-iso-9001-2008/
- República de Colombia. Congreso de la República. (1992). Ley 30 de 1992 "Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior". Bogotá: Congreso de la República.
- República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación. (2010). Lineamientos para la acreditación de alta calidad de programas de maestría y doctorado. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.
- República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación. (2013). *Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado.* Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.
- República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación. (12 de Agosto de 2013). Resolución 10606. Acreditación de Alta Calidad Universidad de Medellín. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de http://menweb.mineducacion.gov.co/cna/Buscador/Fortalezas.php?Id=27
- República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación. (2014). *Lineamientos para la acreditación institucional*. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.



- República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación. (2014). *Lineamientos para la Acreditación Institucional*. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación. Obtenido de http://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Lin_Ins_2014.pdf
- República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación. (2013). *Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado.* Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.
- República de Colombia. Consejo Nacional de Acreditación. (s.f.). Sistema Nacional de Acreditación en Colombia. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html
- República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2009). *Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000*. Bogotá: DAFP.
- República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el estado colombiano, MECI 2014.* Bogotá: DAFP. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive publicaciones?no=2162
- República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2006). *Documento CONPES 3446.* Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- República de Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (2010). Resolución 2513 de 2010 "Por medio de la cual se otorga la acreditación institucional de alta calidad a la Universidad Nacional de Colombia". Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=37568
- República de Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución 2181 de 2008. Por la cual se expide la guía aplicativa del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud, para las Instituciones Prestadoras de servicios de salud de carácter público. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.
- República de Colombia. Presidencia de la República. (2008). *Decreto 3257 de 2008 "Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2269 de 1993"*. Bogotá: Presidencia de la República. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32356
- República de Colombia. Presidencia de la República. (2009). Decreto 4485 de 2009 "Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública". Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=37853
- República de Colombia. Presidencia de la República. (2014). *Decreto 1471 de 2014 "Por el cual se reorganiza el Subsistema Nacional de la Calidad y se modifica el Decreto 2269 de 1993"*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=58845



- República de Colombia. Presidencia de la República. (2014). Decreto 903 de 2014 "Por el cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema Único de Acreditación en Salud".

 Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57358#13
- República de Colombia. Presidencia de la República. (2015). Ley 1753 de 2015, "Ley de Plan Nacional de Desarrollo, Artículo 133". Bogotá: Presidencia de la República.
- Republica Federativa do Brasil Presidência da República. (14 de 04 de 2004). *LEI No 10.861, DE 14 DE ABRIL DE 2004: Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES e dá outras providências.* Obtenido de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm
- Universidad de Bogota Jorge Tadeo Lozano. (17 de 03 de 2015). *Utadeo, comprometida con la calidad, seguridad, salud laboral y ambiente*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de http://www.utadeo.edu.co/es/noticia/destacadas/creser/33771/utadeo-comprometida-con-la-calidad-seguridad-salud-laboral-y
- Universidad de Medellín. (s.f.). Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001:2008. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de http://www.udem.edu.co/index.php/gestion-porprocesos
- Universidad de Sao Paulo Sistema Integrado de Bibliotecas. (2015). Avaliação da qualidade. Sao Paulo: USP-SIBiUSP. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.sibi.usp.br/programas/avaliacao-qualidade/programa-avaliacao-qualidade/
- Universidad de Sao Paulo Vicerrectoria. (s.f.). *CPA Comissão Permanente de Avaliação*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.usp.br/gvr/cpa-comissao-permanente-de-avaliacao/
- Universidad de Sao Paulo. (2014). *Anuario Estadístico*. Sao Paulo: USP. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de https://uspdigital.usp.br/anuario/AnuarioControle#
- Universidad de Sao Paulo. (2014). *Sistema Integrado de Gestión Académica SIGA*. Sao Paulo: USP. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://siga.ciagri.usp.br/frmUndApresentacao.aspx?PG=INI
- Universidad de Sao Paulo- Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação. (s.f.). Sistema da Qualidade ICMC. Sao Paulo: USP-ICMC. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.icmc.usp.br/Portal/conteudo/991/977/politica-de-qualidade
- Universidad de Sao Paulo. Departamento de Informática. (2015). *Tycho Sistema de apoio à avaliação e a gestão institucional da USP.* Recuperado el 10 de junio de 2015, de https://uspdigital.usp.br/tycho/apresentacao.jsp?codmnu=1105
- Universidad del Magdalena. (s.f.). *Sistema COGUI*. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de cogui.unimagdalena.edu.co/
- Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI). (s.f.). Plan de mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle GICUV. Cali: Universidad del Valle. Recuperado el 17 de Mayo



- de 2015, de http://gicuv.univalle.edu.co/11_planes_implantacion/planes-implantacion.html
- Universidad del Valle. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI). (s.f.). Sistema de Gestión Integral de la Calidad de la Universidad del Valle. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de http://planeacion.univalle.edu.co/index.php/gestion-integral-de-la-calidad
- Universidad del Valle. Rectoría. (2008). *Resolución No. 847 de 2008 Por la cual se conforma el sistema de gestión integral de la calidad.* Cali: Universidad del Valle. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de http://gicuv.univalle.edu.co/documentos/documentos_gicuv/modelo_metodologico/Resolucion_847_GICUV.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2005). *Guía de autoevaluación para los programas de posgrado de la UNAM.* Ciudad de México: UNAM. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant-documentos/04.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2010). *Guía de Autoevaluación 2010.*Programas de Posgrado UNAM. Ciudad de México: UNAM. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant-documentos/05.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2014). *Manual de Gestión de la Calidad de las Secretarías y Unidades Administrativas de la UNAM.* Ciudad de México: UNAM. Recuperado el 09 de Junio de 2015, de http://www.sgc.unam.mx/Proceso%20de%20Personal/01%20Manual%20de%20Gest i%C3%B3n%20de%20la%20Calidad/Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%2 OCalidad.pdf
- Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Química. (2012). Segunda acreditación de las cinco carreras que ofrece la Facultad de Química. Ciudad de México: UNAM. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.quimica.unam.mx/cont_espe2.php?id_rubrique=26&color=&id_article= 3263
- Universidad Nacional de Colombia. (2011). El Sistema de Mejor Gestión. UN-SIMEGE. Otro paso a la excelencia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. (2015). INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. SUSCRIPCIÓN PLANES DE MEJORAMIENTO. FORMULARIO No.14.1. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario. (2005). *Acuerdo 011 Estatuto General*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario. (13 de 05 de 2013).

 Acuerdo 151 "Por el cual se normaliza el proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares de la Universidad Nacional de Colombia, y se



derogan las normas vigentes y anteriores". Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 14 de 06 de 2015

- Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 033. (11 de 26 de 2007). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 13 de 06 de 2015, de http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34245
- Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario. (14 de Septiembre de 2004). Acuerdo 029 de 2004 "Por el cual se define ante qué organismo de naturaleza académica, la Universidad Nacional de Colombia debe acreditar sus programas curriculares". Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.unal.edu.co/secretaria/normas/csu/2004/A0029 04S.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario. (2005). *Acuerdo 011 de 2005. Estatuto General.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario. (2007). Acuerdo 33 de 2007 "Por el cual se establecen los lineamientos básicos para el proceso de formación de los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia a través de sus programas curriculares". Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34245
- Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario. (13 de Mayo de 2014). Acuerdo 151 de 2014 "Por el cual se normaliza el proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares de la Universidad Nacional de Colombia, y se derogan las normas vigentes y anteriores". Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=66353#7
- Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario. (2014). ACUERDO 151 DE 2014 "Por el cual se normaliza el proceso de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas curriculares de la Universidad Nacional de Colombia, y se derogan las normas vigentes y anteriores". Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=66353#7
- Universidad Nacional de Colombia. Desarrollo Organizacional. (2015). *Procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora U-PR-15.001.005. Versión 05.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. Desarrollo Organizacional. (s.f.). *Procedimiento auditorías interna U-PR-15.001.009, versión 6.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Laboratorios. (s.f.). *Laboratorios acreditados.* Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de http://www.laboratorios.unal.edu.co/laboratorios/acreditacion.htm
- Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Programas de Pregrado. (2010). Guía de autoevaluación y seguimiento de la calidad de programas de pregrado. Primera edición. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.



- Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Programas de Pregrado. (2010). *La UN hoy 2010. Aproximación a la situación actual de la Universidad.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Medicina. (2015). Informe de Autoevaluación del Programa Curricular de Medicina para la renovación de la Acreditación de alta calidad. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 21 de Mayo de 2015,

 de http://www.medicina.unal.edu.co/ADMON_CMS/ADJUNTOS/20150514_134327_INFORME%20AUTOEVALUACION%20MEDICINA%20%20vFinal.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. Rectoría. (04 de Septiembre de 2007). Resolución 1066 de 2007. "Por la cual se crea el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia UN SIMEGE". Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.legal.unal.edu.co/sisjurun/normas/Norma1.jsp?i=34317
- Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Posgrado. (2009). *Procedimientos para la evaluación de los programas de posgrado con miras al mejoramiento continuo.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado. (2012). Guía para consolidar el Proyecto Educativo de Programa PEP Autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas de Pregrado. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado. (2013). *Guía de autoevaluación y seguimiento de la calidad de los programas de pregrado.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado. (s.f.). *Programas acreditados.* Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.pregrado.unal.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=111
- Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría Académica. Dirección Nacional de Programas de Pregrado. (s.f.). Renovación de la Acreditación Nacional. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de http://www.pregrado.unal.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=113
- Universidad Nacional de Colombia. Vicerrectoría General. (2011). Sistema de mejor gestión UN SIMEGE: otro paso a la excelencia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.