

**REVISIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
PEDAGÓGICA NACIONAL FRENTE A LA POLÍTICA EDUCATIVA**

**PAOLA CAROLINA GALINDO ACOSTA  
CARMEN EDILMA SABOGAL PULIDO  
LUZ MARINA SIERRA OLIVARES**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS  
BOGOTÁ, D.C.  
2016**

**REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL FRENTE A LA POLÍTICA EDUCATIVA**

PAOLA CAROLINA GALINDO ACOSTA  
CARMEN EDILMA SABOGAL PULIDO  
LUZ MARINA SIERRA OLIVARES

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Gerencia Social de la Educación

Asesora:  
Yaneth Fabiola Daza Paredes

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Bogotá, D.C.

2016

## RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE

<b>1. Información General</b>	
<b>Tipo de documento</b>	Trabajo de grado de Especialización
<b>Acceso al documento</b>	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
<b>Título del documento</b>	Revisión del sistema de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional frente a la política educativa
<b>Autor(es)</b>	Galindo Acosta, Paola Carolina; Sabogal Pulido, Carmen Edilma; Sierra Olivares, Luz Marina
<b>Director</b>	Daza Paredes, Yaneth Fabiola
<b>Publicación</b>	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2016. 81 p
<b>Unidad Patrocinante</b>	Universidad Pedagógica Nacional
<b>Palabras Claves</b>	GESTIÓN, GESTIÓN EDUCATIVA, CALIDAD, SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN POLÍTICA EDUCATIVA, EDUCACIÓN SUPERIOR, AUTOEVALUACIÓN, AUTORREGULACIÓN, ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL

<b>2. Descripción</b>
<p>El presente trabajo de grado se realizó en el marco de la Especialización en Gerencia Social de la Educación, centrado en las transformaciones que ha tenido el SIG-UPN desde su implementación y cómo este se ha transformado desde exigencias normativas y legales planteadas por las políticas vigentes.</p> <p>Así mismo permite resaltar la propuesta formativa e investigativa de la producción intelectual derivada de los distintos estudios y enfoques propuestos desde la EGSE, como es el análisis de los diferentes modelos de gestión que caracterizan la gerencia educativa, los cuales nos permiten tener una comprensión más amplia sobre los sistemas de gestión.</p>

<b>3. Fuentes</b>
<p>Álvarez, R. (2007). <i>Investigación Cuantitativa</i>. Barcelona: Gedisa. Reoyo, E. (2010). Revisión Bibliográfica. Recuperado de <a href="http://wwff.thespacer.net/blog/Sp/revison-bibliografica/">http://wwff.thespacer.net/blog/Sp/revison-bibliografica/</a></p> <p>Barragán, R. (2003). <i>Guía Para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Investigación</i>. PIEB: Bolivia.</p> <p>Casassus Juan. (Octubre 2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B).</p> <p>Díaz Palacios, J.A. (2013). <i>Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación</i></p>

de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. *Tendencias Pedagógicas* N° 21

Franklin. (1997) Introducción a la metodología de la investigación.

Galán, P. (2009). Matriz de datos: componentes básicos. Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-INCONTEC. (2009). Gestión de la calidad en el sector público. Norma técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009)

Ministerio de Educación Nacional. (2014). Lineamientos de Calidad para las Licenciaturas en Educación.

Ministerio de Educación Nacional. (2015). Nuevos Lineamientos para Acreditación de Instituciones de Educación Superior.

Torres, E. (2010). Técnicas de revisión bibliográfica en el proceso de investigación. Tomado de <http://www.sarec-fiq.edu.ni/pmciq/che580/pdf/2c.pdf>

Universidad ICESI. (2007). Análisis de la Fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000:2005, 2007. En *Estudios Gerenciales*, Vol. 23 No. 104 (Julio - Septiembre, 2007), 47-75

Universidad Pedagógica Nacional. Manual de Calidad. Sistema de Gestión Integral

Universidad Pedagógica Nacional. Plan de Desarrollo Institucional 2014 – 2019.

Universidad Pedagógica Nacional. Preguntas frecuentes sobre procesos de Autoevaluación, Registro Calificado, Acreditación de Alta Calidad y Planes de Mejoramiento. (2013). Vicerrectoría Académica Oficina de Aseguramiento de la calidad y Acreditación Institucional.

#### **4. Contenidos**

El documento que configura este trabajo de grado esta acopiado en cuatro partes: La primera de ellas presenta una justificación al estudio que se desarrollará, lo que visibiliza la problemática dentro de la cual se sitúa la pregunta de investigación y objetivos que orientarán el desarrollo del mismo. En la segunda parte se presentan los aspectos teóricos que fundamentarán el trabajo. En la tercera parte se hace un desarrollo frente a los aspectos metodológicos que se consideraron para realizar el estudio. Para finalizar en la cuarta parte se presentan las conclusiones y recomendaciones que se pudieron obtener de todo el proceso realizado anteriormente.

#### **5. Metodología**

El trabajo presentado es de Enfoque Cualitativo, de tipo descriptivo, que utiliza el análisis documental empleando como instrumentos de recolección de datos bases de datos, libros, revistas, trabajos de grado, documentos oficiales y artículos. Implica como técnicas de análisis de información el Análisis Documental.

Desde lo cualitativo, pretende describir las transformaciones a que ha dado lugar la implementación de los sistemas de gestión de la calidad en la Universidad pedagógica Nacional expedidas por el MEN. Para ello, se realiza una revisión bibliográfica,

documental y bibliométrica sobre el tema de gestión de calidad en la UPN, específicamente las investigaciones que se han realizado en los últimos diez años en las universidades públicas Colombianas. Dado que se están analizando las diferentes investigaciones que se encuentren sobre el tema a nivel nacional.

## 6. Conclusiones

El Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional ha presentado varios hechos relevantes desde su origen que tienen que ver con la implementación de la normatividad vigente en cada momento en Colombia. Es así, que la Universidad ha realizado diversas adaptaciones, con sus respectivos ajustes al Sistema de Gestión de Calidad, mediante resoluciones internas; ejemplo de ello lo constituye la adopción del MECI, en el año 2005, luego en el año 2006 crea el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad, posteriormente en el año 2009 se reforma el anterior comité y se crea el Comité del Sistema Integrado de Gestión y control, éste comité integra la gestión de calidad con el control Interno, recibiendo el con el que lo conocemos hoy día SIG-UPN.

El sistema integrado de Gestión de la UPN ha respondido a las exigencias de las entidades certificadoras externas, para que la Universidad pueda competir con los niveles estandarizados de calidad, históricamente se observa que se da una adaptación de las políticas de calidad del sistema privado al sistema público y no a la inversa. Otro factor a tener en cuenta y que no se puede desconocer es lo que tiene que ver con la estructura orgánica administrativa de la UPN, puesto que los organismos de control del Estado han hecho hallazgos, con sus respectivas recomendaciones, en lo referente a la necesidad de actualizar esta estructura, dicha estructura organizacional data de 1994 y no se ajusta a las necesidades de la Universidad, debido a que condiciones como ampliación de la cobertura, el uso de la TIC, la autofinanciación entre otras hacen que la organización administrativa en algunos casos sea inoperante y anquilosada.

Dada la importancia que tienen los sistemas de gestión dentro de las políticas de calidad de orden nacional, especialmente en lo relacionado con la acreditación, es necesario reconocer como la EGSE puede contribuir en el diseño de estrategias y toma de decisiones encaminadas a la construcción de una política de calidad acorde al contexto de la UPN, que le permita a ésta responder a los procesos de modernización e implementación de un sistema de gestión integrado.

<b>Elaborado por:</b>	Paola Carolina Galindo Acosta; Carmen Edilma Sabogal Pulido; Luz Marina Sierra Olivares
<b>Revisado por:</b>	Fabiola Yaneth Daza Paredes

<b>Fecha de elaboración del Resumen:</b>	31	10	2016
--	----	----	------

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1 Pregunta de Investigación .....	12
1.2 Antecedentes .....	12
2. OBJETIVOS.....	17
2.1 Objetivo General .....	17
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3. JUSTIFICACIÓN .....	18
4. MARCO TEÓRICO .....	20
4.1 La Gestión .....	20
4.1.1 Modelos de Gestión .....	20
4.2 Sistema de gestión de calidad en Colombia.....	26
4.2.1 ¿Qué es la mejora continua? .....	29
4.2.1.1 Ciclo Básico PHVA .....	30
4.2.2 MECI (Modelo Estándar de Control Interno) .....	31
4.2.2.1 ¿Con qué fin se actualizó el MECI? .....	32
4.3 Sistema integrado de Gestión .....	33
4.3.1 El Sistema Integrado de Gestión-SIG y su aplicación .....	34
4.3.2 ¿Cómo se implementa el Sistema Integrado de Gestión-SIG? .....	34
4.4 Sistema Integrado de Gestión Educativa.....	35
4.4.1 La Gestión Educativa y sus dimensiones .....	35
4.5 Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior.....	38
4.5.1 Sistema Nacional de Acreditación .....	39
4.5.2 Sistema Nacional De Información De La Educación Superior SNIES .....	41
4.5.3 Otros sistemas de información .....	42
4.5.3.1 <i>Saces – Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación</i> .....	42
4.5.3.2 Sistema de Información SPADIES .....	42
4.5.4 Normatividad del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior .....	42
4.6 Acreditación Institucional En La Universidad Pedagógica Nacional.....	43
4.6.1 La evaluación de calidad .....	44
4.6.2 Autoevaluación .....	44
4.6.3 Objetivos acreditación institucional .....	44
4.6.4 Criterios de acreditación .....	45
4.7 Sistema integrado de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional .....	47
4.7.1 Origen de la Universidad Pedagógica Nacional .....	47

4.7.2 Fundamentos del Sistema de Gestión Integral de la Universidad Pedagógica Nacional SIG-UPN .....	48
4.7.3 Marco estratégico .....	50
4.7.3.1 Componentes del Marco Estratégico Institucional .....	50
4.7.4 Medición en el SIG-UPN .....	54
4.7.5 Mejora en el SIG-UPN .....	54
5. METODOLOGÍA.....	56
6. CONCLUSIONES .....	75
7. RECOMENDACIONES .....	78
REFERENCIAS .....	79

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N°1. Modelos de Gestión .....	20
Cuadro N° 2. Normatividad del Sistema de Gestión de Calidad en Colombia ..	25
Cuadro N° 3. Normas de los Sistemas de Gestión .....	26
Cuadro N° 4. Tipos de Gestión educativa. ....	35
Cuadro N° 5. Normatividad del Sistema de Acreditación Nacional .....	39
Cuadro N° 6. Categorías, subcategorías .....	58
Cuadro N° 7. Normas generales a nivel Nacional para la Educación Superior ...	60
Cuadro N° 8. Decreto 2450 de 2015 .....	62
Cuadro N° 9. Comparativo Sistema Integrado de Gestión .....	66
Cuadro N° 10. Análisis entre los Sistemas de Gestión de Calidad y los Factores de Acreditación y Registro Calificado .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Sistemas de Gestión .....	24
Gráfico N° 2. Ciclo Básico PHVA .....	30
Gráfico N° 3. Mapa de procesos de la Universidad Pedagógica Nacional .....	49
Gráfico N° 4. Misión UPN .....	50
Gráfico N° 5. Visión UPN .....	51
Gráfico N° 6. Políticas de Calidad .....	52
Gráfico N° 7. Marco legal para la calidad de la educación .....	59

## INTRODUCCIÓN

Este documento se presenta considerando la pertinencia para la Especialización en Gerencia Social de la Educación de la Universidad Pedagógica Nacional, ya que permite identificar las transformaciones que ha tenido el SIG-UPN desde su implementación y cómo este se ha transformado desde exigencias normativas y legales planteadas por el Ministerio de Educación Nacional en los últimos años.

Esta investigación permite resaltar la propuesta formativa e investigativa de la producción intelectual derivada de los distintos estudios y enfoques propuestos desde la EGSE, como es el análisis de los diferentes modelos de gestión que caracterizan la gerencia educativa, los cuales nos permiten tener una comprensión más amplia sobre los sistemas de gestión

Es importante reconocer la innovación en la producción investigativa en la que se evidencie la necesidad de profundizar en estudios en Educación Superior en torno a los sistemas de gestión, particularmente el sistema de Gestión de la Universidad Pedagógica, ya que por su especificidad como formadora de formadores impacta en la sociedad colombiana mediante la formación de docentes y especialmente para aquellos que asuman cargos directivos.

La presente investigación ayudará a identificar los alcances y características tanto de los procesos de autoevaluación, autorregulación, acreditación institucional y de programas académicos. La literatura encontrada centra la discusión en los cambios y transformaciones institucionales desde varias experiencias en universidades colombianas. Sin embargo, no se han evidenciado hallazgos documentales, por ejemplo, en investigaciones que aborden el cambio institucional, a partir de la implementación de normas que se ajustan a los distintos modelos de gestión, particularmente al interior de la Universidad Pedagógica Nacional.

En segundo lugar se desarrolla la gestión, desde distintos enfoques, los cuales plantean las dificultades de manejar el cambio por parte de los miembros que integran

una organización, lo que constituye un reto tanto para los líderes como para el resto del equipo de trabajo; plantea el desafío de convertirse en agentes de cambio, mediante la transformación y modificación de los equipos y el manejo de conflictos. (Montoya Catalina, 2012)

El documento está estructurado en cuatro partes.

La primera de ellas presenta una justificación al estudio que se desarrollará, lo que visibiliza la problemática dentro de la cual se sitúa la pregunta de investigación y objetivos que orientarán el desarrollo del mismo. En la segunda parte se presentan los aspectos teóricos que fundamentarán el trabajo. En la tercera parte se hace un desarrollo frente a los aspectos metodológicos que se consideraron para realizar el estudio. Para finalizar en la cuarta parte se presentan las conclusiones y recomendaciones que se pudieron obtener de todo el proceso realizado anteriormente.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se encontró que en la actualidad no se ha logrado romper con los métodos tradicionales de la administración entre los que se encuentra la calidad total heredada de las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial, estos criterios fueron acogidos por occidente para dar respuesta a las presiones de la globalización económica, esto se evidencia en la aplicación del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) el cual es una herramienta de la mejora continua que buscaba el incremento en la calidad y la productividad.

Como un afán de la globalización, se ha implementado a nivel de las empresas, incluido el sistema educativo el fenómeno de la estandarización, traducida en múltiples requerimientos para cumplir con las certificaciones de calidad. Para ello se han institucionalizado los sistemas de gestión de la calidad: por su sigla en inglés International Standard Organization (ISO); OHSASS (Occupational Health and Safety Assessment Series), La Norma Técnica de Calidad (NTC) en sus diferentes versiones y aplicaciones, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), entre otros sistemas.

Es así, que la Universidad Pedagógica Nacional en su carácter oficial, ha atendido al llamado de las políticas y directrices emanadas desde el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y las dinámicas internacionales, las cuales implican replantear la manera como desarrolla su sistema de gestión en aras de cumplir con los parámetros de calidad exigido para las Instituciones de Educación Superior, lo cual implica batallar con la resistencia al cambio que se genera al interior de los equipos de trabajo, lo que puede afectar el logro de los objetivos propuestos.

Todo este ajuste ha llevado a la Universidad Pedagógica Nacional a que implemente políticas de calidad para conseguir la acreditación de alta calidad a fin de ser reconocida en el ámbito nacional e internacional, para esto se hace necesario que los programas que oferta, cuenten con acreditación de calidad.

En la UPN este proceso se encuentra representado por mecanismos de control interno, como la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la calidad, reglamentado mediante la norma NTC ISO 19011, NTCGP 1000 .2009 y el MECI.

Se han podido evidenciar las dificultades en el cumplimiento de los lineamientos definidos por los distintos Decretos, por medio de los cuales se adopta tanto la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, como del Sistema de Gestión de la Calidad.

Tomando como referente este planteamiento surge la pregunta de investigación:

¿Cuáles han sido las transformaciones del Sistema de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional frente a la política educativa?

### **1.1 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles han sido las transformaciones del Sistema de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional frente a la política educativa?

### **1.2 Antecedentes**

En este primer capítulo se presenta la problemática dentro de la cual se desarrolla la investigación, a partir de los vacíos identificados en el estado del arte, que evidencia una escasa producción investigativa en torno al tema, a la vez la literatura encontrada centra la discusión en los cambios y transformaciones institucionales desde varias experiencias en universidades latinoamericanas. Sin embargo, no se han evidenciado hallazgos documentales, por ejemplo, en investigaciones que aborden el cambio institucional, a partir de la implementación de los distintos modelos de gestión, particularmente al interior de la Universidad Pedagógica Nacional.

Se consultaron diferentes documentos que dan soporte a la investigación, los cuales incluyen la revisión de la normatividad expedida por el Ministerio de Educación Nacional,

la normatividad interna de la UPN, así como aportes representados en trabajos de grado de la Universidad Pedagógica Nacional entre los encontrados están: *“Aproximación al estado del arte sobre el concepto de calidad en la educación superior”* (2005) RODRÍGUEZ Ladino, Marcela; TAFUR Herrera, Juan Carlos, quien recoge información acerca del concepto de calidad en la educación superior realizadas en Colombia las cuales han sido clasificadas y analizadas teniendo en cuenta autores, instituciones, tipos de investigación y categorías en orden temático acerca del concepto de calidad, acreditación, evaluación, autoevaluación con el fin de establecer una relación entre el concepto de acreditación y calidad y la pertinencia de herramientas de evaluación como ISO en la educación.

*“Calidad y gestión: condiciones para el mejoramiento de la educación”* (2006) Ortiz, Cadena. Vergara &, Castellanes. Muestra, cómo el término calidad se inserta en el campo educativo, a propósito de las políticas educativas y realiza una aproximación a la concepción de la calidad en la educación, analizando y relacionando sus mecanismos de funcionamiento, alcance y elementos prácticos organizacionales que la hacen posible.

*“El Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional y su pertinencia en el mejoramiento de los procesos pedagógicos y administrativos de la Especialización de Gerencia Social de la Educación”* (2010) ROJAS Moreno, María Elsa y SALCEDO Torres Jenny Paola. Se centró en identificar cómo los procesos macro de la Universidad afectan la gestión interna del programa de EGSE; sugiere fortalecer su autonomía en los procesos de gestión, con el fin de mejorar procesos administrativos y académicos propios, que se puedan articular coherentemente con los llevados a cabo a nivel institucional y respondan a un Sistema de gestión de calidad integral.

Propone estructurar un esquema articulado entre la academia y la administración como un solo proceso que cumpla con los fines educativos y formativos del programa, generando una dinámica cohesionada de procesos en busca la calidad integral.

*“Análisis del sistema integrado de gestión de la Universidad Pedagógica Nacional desde los procesos misionales de cara a la formación de docentes”* (2011) BUITRAGO

Romero, Inés Andrea. Analiza cómo la Universidad Pedagógica Nacional cumple desde su política de calidad y el Sistema Integrado de Gestión con los lineamientos del CNA, las características del modelo estándar de control interno MECI, a la vez referencia que la Universidad tiene en cuenta sus criterios fundamentales como son, la formación y la educación de educadores.

*“Revisión de la implementación del Proceso de Docencia en el marco del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional desde un enfoque de gestión educativa en la Facultad de Educación”* (2012) ARBOLEDA BARRIOS, Claudia Enelia y BOHÓRQUEZ BOTERO, Yinna Marcela. Plantea un estudio de caso que busca revisar la implementación del proceso de docencia en el marco del Sistema Integrado de Gestión de Calidad de la Universidad Pedagógica Nacional, desde un enfoque de gestión educativa, partiendo de la percepción tanto del conocimiento como de la implementación del proceso en la comunidad académica de la Facultad de Educación. Establecen los antecedentes desde diferentes contextos: General, Universidad Pedagógica Nacional, Nacional e internacional. Aborda las teorías de la Calidad, la Gestión y la Gestión Educativa y todo el engranaje del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional.

*“Análisis del Proceso de Articulación Educativa Como Factor de Cambio en la Organización y la Gestión”* (2013) LUGO Clavijo, Larcen Darío, hace un análisis teórico al origen de los cambios en la educación colombiana (De 1990 a 2012). Realiza un recorrido por los lineamientos internacionales sobre Políticas Públicas Educativas, buscando dentro de ellos la aparición del concepto de articulación, para caracterizarlo dentro del proceso de articulación en Bogotá y la forma en que se han aplicado las políticas públicas educativas.

*“Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública”* (2014), MALLAMA Martínez, Gabriel, quien analiza el desarrollo de la gestión educativa en el marco de la política educativa pública en Colombia a partir de las reformas educativas desde la década de los noventa, parte de la definición formal de los conceptos “Gestión Educativa” y “Política educativa pública”.

*“Importancia de la articulación en los procesos de gestión de las instituciones educativas para el mejoramiento de la calidad educativa”* (2014), MÉNDEZ Pérez, María Alejandra; MANCIPE Romero, Livia Hortencia, analizan la gestión desde una perspectiva integradora capaz de responder a las exigencias del sector educativo que busca el logro de la calidad educativa. La función de la gestión en la educación enfocada al logro de los objetivos, entendida como un trabajo conjunto de todos los miembros que componen la institución educativa.

*“¿Cuál es el aporte de la planeación estratégica a la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional?”* (2014). Hace un análisis al aporte de la planeación estratégica y la autoevaluación de la misión de la Universidad Pedagógica Nacional, recogiendo los principales postulados de la planeación estratégica en instituciones de educación superior, de la misión, la autoevaluación y la gestión, desarrollando el análisis documental con corte descriptivo del Proyecto Educativo Institucional, el plan de desarrollo institucional 2009-2013 y el plan rectoral 2011-2014.

Entre los trabajos de investigación encontrados en otras universidades están la Universidad Nacional de Colombia, con los siguientes títulos: *“Aprendizaje Organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Bogotá”* (2012) LEÓN Silva, Jeimi Maribel. Analiza la administración del sector público, particularmente de las universidades, merece una atención especial por parte de la academia, debido a las dinámicas sociales y económicas que se han venido manifestado y que requieren de un análisis profundo y de la elaboración de propuestas que permitan aprovechar las características y potencialidades de instituciones que merecen una gestión transparente y consecuente con las necesidades del país.

*“Propuesta de Sostenibilidad para el Sistema de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia”* (2012) QUIROGA Forero Yully Astrid, describe como la modernización del estado y su reorganización institucional, impulsadas desde la Constitución Política de 1991. Analiza cómo la modernización del Estado y su reorganización institucional, impulsadas desde la Constitución Política de 1991, hicieron que la calidad y el control se convirtieran en una política de gestión pública, promoviendo

un cambio cultural a partir de la identificación y la satisfacción de las necesidades del usuario y fomentando las buenas prácticas administrativas.

Adicionalmente se revisó un trabajo de grado de la Universidad Pedagógica Nacional de Tegucigalpa, *“Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio”* (2010), PEREZ, Juan José, el autor describe el proceso administrativo y de gestión y cómo la práctica de liderazgo del administrador influye en el logro de los objetivos trazados.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Elaborar una revisión documental del Sistema de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional a fin de analizar sus transformaciones frente a las exigencias de la política pública educativa.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar los momentos y hechos relevantes para identificar el origen y transformación al modelo del SIG-UPN.
- Identificar el cumplimiento por parte del SIG-UPN para lograr establecer la relación con lo exigido por la política educativa vigente.
- Aportar algunos elementos desde la gestión educativa en beneficio de los procesos de acreditación y de gestión a la calidad que se viven actualmente.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Dada la importancia que tiene hoy día para una institución educativa el estar certificada, con acreditación de alta calidad, la Universidad Pedagógico Nacional se ha visto en la necesidad de mejorar continuamente sus procesos internos para conseguir esta certificación, Tal reconocimiento se obtuvo en el 2016 lo que le permite posicionarse a nivel nacional como una universidad de alta calidad, beneficiando a sus estudiantes para acceder a becas en el exterior, convenios interinstitucionales, por ser egresados de una Universidad con acreditación de alta calidad.

El proceso de acreditación es muy importante no solo porque asegura la calidad y la mejora continua de las carreras o programas, sino porque lleva a la Universidad a un reconocimiento de la excelencia, por lo tanto, a un posicionamiento en el mundo globalizado que exige estar preparado para afrontar sus retos.

Por lo anterior esta investigación pretende visibilizar la importancia de la gestión en el proceso de acreditación de alta calidad y como desde el rol de gestores sociales nos concierne la apropiación de este tema tan relevante para una institución, ya que debe cumplir con las exigencias de la educación superior y una de ellas es la acreditación de alta calidad.

Los distintos enfoques de gestión plantean las dificultades de manejo del cambio por parte de los miembros que integran la Universidad Pedagógica Nacional, ya que se le ha asignado una nueva función administrativa al docente, para la cual no está preparado y tampoco cuenta con las herramientas y los incentivos necesarios para desarrollarlos, convirtiendo la gestión en una labor tediosa lo que constituye un reto tanto para los líderes como para el resto del equipo de trabajo.

Con base en lo anterior, surge la necesidad de identificar la transformación en el tiempo del Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional (SIG-UPN) y cómo este se reseña en distintos documentos jurídicos e investigativos para

poder determinar sus transformaciones hasta el momento actual, y precisar, cómo el SIG-UPN ha ido integrando otros sistemas de gestión, en relación con los lineamientos del gobierno nacional en cuanto a política educativa se refiere.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1 La Gestión**

Según Casassus (2000) “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI.” (p.3).

La gestión es tan antigua como la humanidad, dado es toda acción que genera el ser humano, desde los tiempos de Platón la gestión era vista como una figura de autoridad, luego en la época de Aristóteles la gestión era percibida como una figura democrática.

En tiempos más recientes encontramos a Frederic Taylor con la especialización del obrero, la división y subdivisión de tareas y a Henry Fayol, con sus catorce principios y las actividades administrativas (prever, organizar, mandar, coordinar, controlar).

“A partir de la segunda mitad del siglo XX es que se viene a hablar de gestión como una disciplina estructurada, extinguiéndose dentro de algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia” . (Bernard, et al, 2000:4)

#### **4.1.1 Modelos de Gestión**

Según Casassus los modelos son siete, en la tabla se presentan las características de cada uno.

<b>MODELOS DE GESTIÓN (según Casassus)</b>	
1. Normativo (50.60)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominó los años 50 y 60 hasta los inicios de los 70 es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto predecible y alcanzable como resultado de la planificación del presente.</li> <li>• Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema</li> <li>• Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo</li> </ul>
2. Prospectivo (70..)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El futuro es previsible a través de la construcción de escenarios múltiples y por ende, incierto.</li> <li>• Se ha pasado de un futuro cierto y único a uno a otro múltiple e incierto, la planificación se flexibiliza</li> <li>• Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latino América (Chile, Cuba, Colombia, Perú y Nicaragua) las que notablemente presentaban futuros alternativos y revolucionarios</li> </ul>
3. Estratégico (80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.</li> <li>• Recién a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo.</li> <li>• Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa</li> </ul>
4. Estratégico Situacional (mediados de los 80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo es situacional</li> <li>• Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa</li> </ul>
5. Calidad Total (90)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua lo que permitiría introducir estratégicamente la visión de la calidad en la organización (Juran 1998).</li> <li>• Los componentes centrales de la calidad son: La</li> </ul>

	<p>identificación, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de las márgenes de error.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgen dos hechos importantes: a. Se reconoce la existencia de un usuario b. Preocupación por los resultados del proceso educativo</li> </ul>
<p>6. Reingeniería (mediados de los 90)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sitúa el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una re conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy</li> <li>• Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.</li> <li>• En el paradigma sobre educación y aprendizaje si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos</li> </ul>
<p>7. Comunicacional (Actual)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales</li> <li>• El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitaran o no que ocurran las acciones deseadas.</li> <li>• Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo.</li> <li>• Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa, en un trabajo de equipos cooperativos.</li> </ul>

**Cuadro N°1. “Modelos de Gestión”**

Fuente: Las autoras

## **4.2 Sistemas de Gestión**

Un Sistema de Gestión es un conjunto de fases que están entrelazadas dentro de un proceso global, esto ayuda a que una organización logre mejorar sus procedimientos adecuándolos a los recursos que le han sido destinados, y de esta manera lograr los objetivos propuestos.

En todo el engranaje de la gestión se constituyen cuatro etapas, lo que le da un orden a este sistema a fin de identificar hacia dónde debe ir la organización o institución, permitiéndole así lograr la mejora continua. Las cuatro fases del sistema de gestión a las que se hace referencia son:

### **Fase de Ideación:**

Esta es la primera etapa del inicio de un sistema de Gestión, aquí se propone la idea que guiará los primeros pasos del proceso para lograr un sistema de acorde con las necesidades institucionales.

### **Fase de Planeación (Planificación):**

Esta etapa es fundamental ya que se establecen los sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos, en esta fase se definen las estrategias que se van a utilizar, qué estructura se requiere, qué personal se necesita, el tipo de tecnología de punta que se exige, el tipo de recursos a utilizar y la clase de controles empleados durante el proceso.

### **Fase de Implementación (Gestión):**

En su significado más general, se entiende por gestión, la acción y efecto de administrar. Pero en un contexto empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.

Es la fase en la que se toman decisiones y se realizan acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se respaldan en los elementos o herramientas administrativas como son (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos,

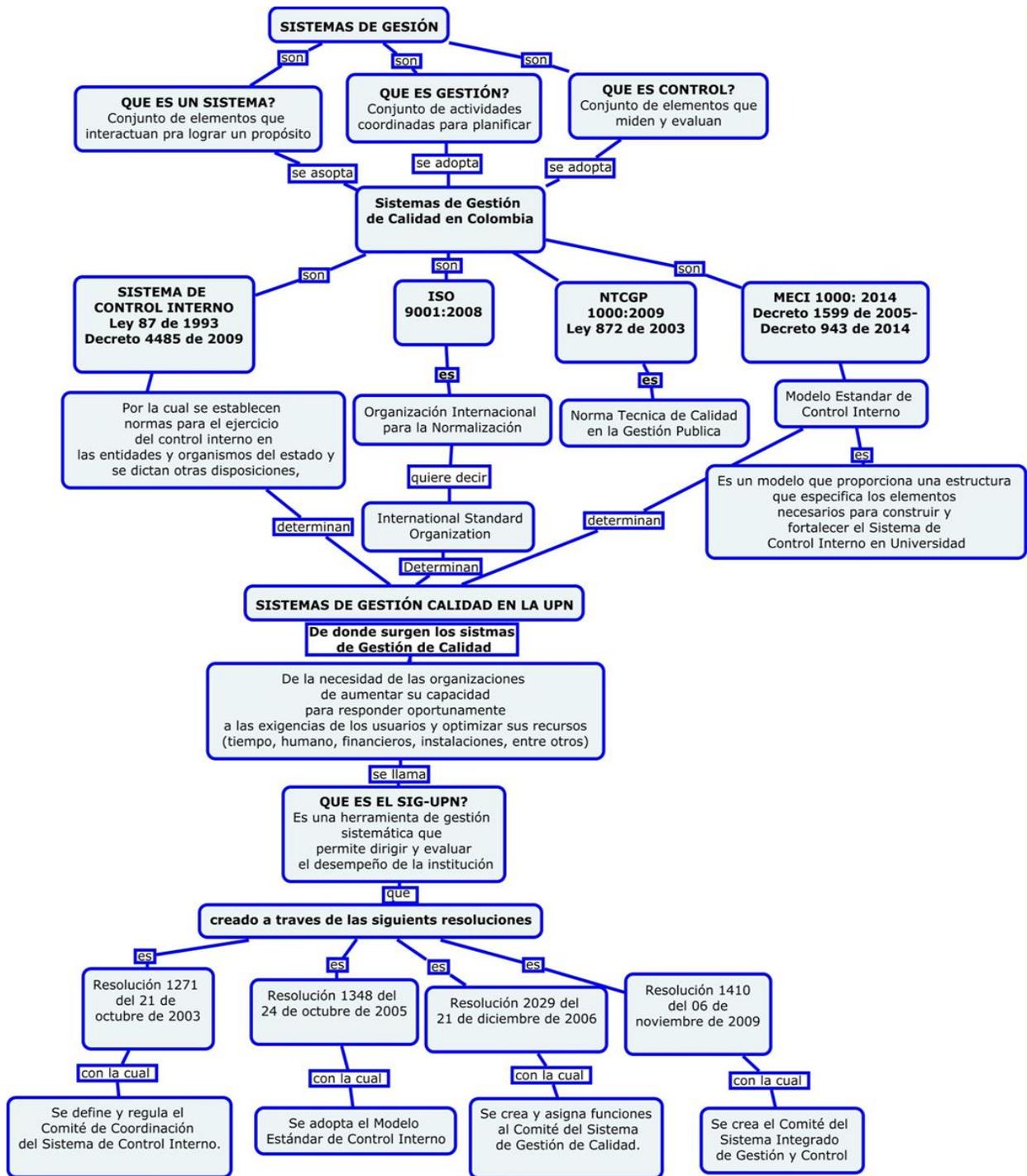
etc.), estos elementos están sistémicamente relacionados y se logran del sumario de planificación.

### **Fase de Control:**

Es la etapa donde se regula, controla, verifica, constata y evalúa si en el proceso se están cumpliendo los objetivos y los resultados que se piensa alcanzar, es de anotar que la finalidad de esta etapa es la prevención y la corrección.

El siguiente gráfico refleja los temas abordados en el marco teórico:

- Sistemas de Gestión
- Sistemas de Gestión de Calidad en Colombia, junto con el marco legal que lo sustenta
- Sistemas de Gestión de Calidad de la Universidad Pedagógica Nacional y la normatividad que lo avala.



**Gráfico N° 1. "Sistemas de Gestión"**

Fuente. Las Autoras

## 4.2 Sistema de gestión de calidad en Colombia

Este Sistema de Gestión asume las normas ISO relacionadas con la calidad las cuales están centradas en la orientación hacia el cliente, la gestión integrada, el énfasis en el proceso de negocios, la incorporación de la Mejora Continua y la medición de la satisfacción del cliente. Por otra parte, incluye el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

<b>Sistema de Gestión de Calidad en Colombia</b>	
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del <b>control interno</b> en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones
Ley 872 de 2003	NTC GP 1000:2009
Decreto 1599 de 2005	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.
Decreto 943 de 2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).
Decreto 4485 de 2009	Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

**Cuadro N° 2. “Normatividad del Sistema de Gestión de Calidad en Colombia”**

Fuente. Las autoras

Los Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000) que se gestionan de manera unificada por parte de la dirección en una cultura de mejora y principios de la organización.

En la siguiente tabla se presentan los requisitos comunes de cada norma:

<b>ISO 9001:2000</b>	<b>ISO 14001:2004</b>	<b>OSHAS:18001</b>
Manual de calidad y documentación del sistema de calidad	Documentación del sistema gestión del medio ambiente	Documentación del sistema gestión de la prevención de riesgos laborales
Control de documentos	Control de documentos	Control de documentos
Control de registros	Control de registros	Control de registros
Política de calidad	Política medioambiental	Política de prevención de riesgos laborales
Requisitos legales del producto Requisitos de calidad de los clientes registros (1)	Procedimiento para identificar y tener acceso los requisitos legales Registro de la legislación medioambiental aplicable Procedimiento para identificar los aspectos medioambientales y para determinar su significancia Registro del resultado de evaluación de los aspectos medio ambientales (1)	Procedimiento para identificar y tener acceso los requisitos legales Registro de la legislación medioambiental aplicable Procedimiento para identificar los los riesgos laborales Registro del resultado de evaluación de los riesgos laborales
Objetivo de calidad	Objetivos y metas medioambientales	Objetivos y metas en la prevención de los riesgos laborales
Planificación de calidad (2)	Programa de gestión medio ambiental (2)	Programa de gestión de la prevención de los riesgos laborales
Funciones y responsabilidades	Funciones y responsabilidades	Funciones y responsabilidades
Comunicación interna	Comunicación interna y externa	Comunicación interna y externa

Revisión por la dirección	Revisión por la dirección	Revisión por la dirección
Recursos humanos Identificar las necesidades de formación Plan de formación Toma de conciencia Registros	Procedimiento para identificar las necesidades de formación medioambiental Plan de formación Toma de conciencia Registros	Procedimiento para identificar las necesidades en la prevención de los riesgos laborales Plan de formación Toma de conciencia Registros
Infraestructura y ambiente de trabajo		
Planificación de la realización del producto	Planificación del control operacional asociado A los aspectos medioambientales Planes de emergencia	Planificación de la prevención Planes de respuesta respecto a situaciones de emergencia
Procesos relacionados con el cliente Determinación de los requisitos relacionados con el producto Comunicación con el cliente	Aspectos medioambientales Comunicación interna y externa	Riesgos laborales Comunicación interna y externa
Diseño del producto		
Proceso de compras Información de las compras	Procedimiento para comunicar a los suministradores y subcontratistas los requisitos medioambientales	
Producción y prestación del servicio	Control operacional	Control de las actuaciones
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Calibración y mantenimiento de los equipos de inspección	

Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente		
Auditoría interna	Auditoría interna	Auditoría del sistema de gestión de prevención de los riesgos laborales
Seguimiento y medición de los procesos. seguimiento y medición de los productos	Procedimiento de control y medición	Procedimiento de control activo Procedimiento para la verificación
Control del producto no conforme	Procedimiento para las no conformidades	Procedimiento para las no conformidades, incidentes, accidentes, enfermedades laborales
Análisis de datos		
Mejora Continua Acciones preventivas y correctivas	Acciones preventivas y correctivas	Acciones preventivas y correctivas

**Cuadro N° 3. "Normas de los Sistemas de Gestión"**  
Fuente. Gestipolis.com

#### 4.2.1 ¿Qué es la mejora continua?

La Mejora Continua es también conocida como Kaizen, una palabra de origen japonés, donde Kai" significa cambio y "Zen" significa para mejor.

Según William Deming "la mejora continua debe ser parte de la filosofía y la planificación de cada organización y también debe ser tomada en serio desde la Alta Dirección." (Deming, 2014)

Todas las organizaciones anhelan tener la mejora continua, la consideran de hecho un proceso necesario, no solo a nivel personal sino también a nivel profesional e institucional, una organización que tenga mejora continua es una organización dispuesta a sobrevivir dado que esta le da la posibilidad de avanzar en este mercado globalizado

La Mejora Continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de una modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización. Además, permite identificar las oportunidades de mejora y se aplican análisis con métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios.

La mejora continua son ciclos de mejora que se incorporan en todos los niveles de los procesos de una organización aplicando para ello el ciclo PHVA, este ciclo hace que el proceso no sea simplemente apropiado por el dueño del proceso, sino que involucra a toda la organización, esto hace que se pueda identificar las oportunidades de mejora, que se apliquen métodos más sencillos y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios

#### **4.2.1.1 Ciclo Básico PHVA**

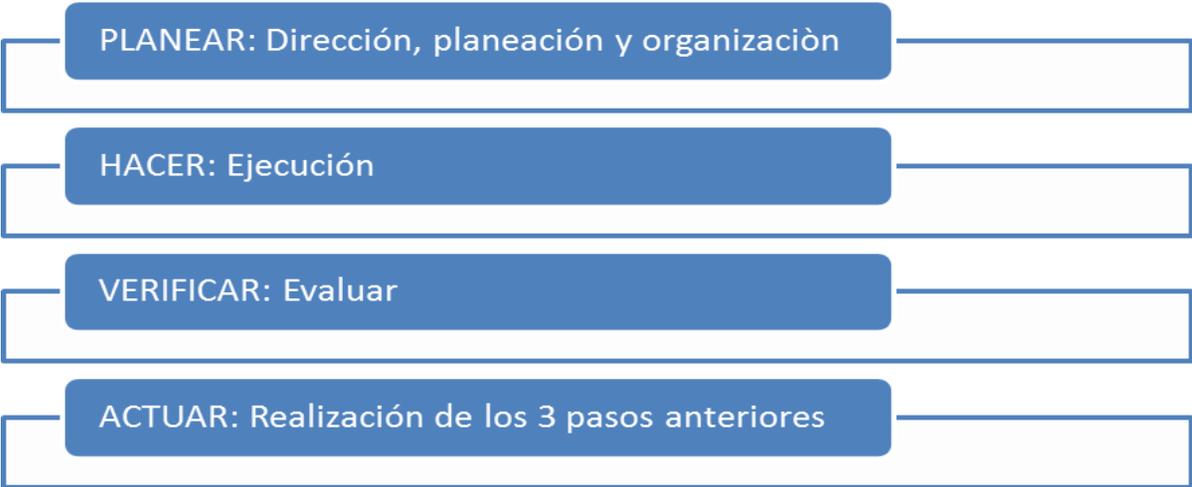
El ciclo básico PHVA es una herramienta para la Mejora Continua, que se usa en los procesos administrativos de una institución, son muchos los desafíos del mundo altamente competitivo y lleno de cambios, que estamos viviendo en el siglo XXI, por lo que las empresas se han visto obligadas a esforzarse para ser cada día más competitivas.

El sistema integrado de gestión se basa en un enfoque basado en procesos, guiado por el ciclo PHVA, el cual consiste en igualar y formalizar las múltiples actividades relacionadas entre sí de forma eficaz.

El ciclo básico PHVA o Deming, se le llama así por su creador W. Edward Deming, quien afirmó:

“La administración se encuentra en un estado estable y solo una transformación profunda es necesaria para salir del estado actual y no unos simples remiendos al sistema de gestión actual. Bajo este enfoque, la empresa tiene que verse como un sistema integrado donde intervienen procesos, recursos y controles orientados al logro de los objetivos y metas de la organización”

Utilizar la herramienta del ciclo PHVA, es para la organización establecer un orden en sus procesos, ayuda a realizar de una forma organizada todas las actividades de manera más eficaz, otra ventaja que tiene esta herramienta es que puede ser utilizada en cualquier organización o institución por su forma tan sencilla de ser aplicada.



**Gráfico N° 2. “Ciclo Básico PHVA”**  
Fuente. Las Autoras

**4.2.2 MECI (Modelo Estándar de Control Interno)**

El MECI fue adoptado para el estado colombiano mediante el decreto 1599 de 2005, el cual fue derogado por el art.5, Decreto Nacional 943 de 2014.

El Modelo Estándar de Control Interno se encuentra conformado por tres subsistemas, nueve componentes y 29 elementos; en este aparte se mencionan los 3 subsistemas y los 9 componentes que son:

- Subsistema Control Estratégico. Comprende los componentes ambiente de control con tres elementos, direccionamiento estratégico con tres elementos y administración de riesgos con cinco elementos.
- Subsistema Control de Gestión. Comprende los componentes actividades de control con cinco elementos, información con tres elementos y comunicación pública con tres elementos.
- Subsistema Control de Evaluación. Comprende los componentes autoevaluación con dos elementos, evaluación independiente con dos elementos y planes de mejoramiento con tres elementos.

Los elementos pertenecientes a cada componente se encuentran consignados dentro del Manual de Implementación del MECI 1000:2005 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Es importante resaltar que el MECI y el sistema de gestión de calidad son complementarios, lo cual se puede evidenciar tanto en la terminología utilizada por cada uno como en la interrelación que existe entre ellos, partiendo del ciclo PHVA aplicable para los dos. Esta afirmación puede ser corroborada en la Guía de Armonización del Modelo Estándar de control Interno MECI 1000:2005 y en la Norma Técnica Colombiana para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 para entidades públicas, documentos elaborados por el Departamento Administrativo de la Función Pública. El modelo estándar de control interno está fundamentado en tres pilares: la autorregulación, el auto control y la autogestión.

#### **4.2.2.1 ¿Con qué fin se actualizó el MECI?**

- Modernizar y adecuar la herramienta de control de la Administración Pública, a las normas y estándares internacionales, teniendo en cuenta en otros aspectos que el modelo COSO “Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission”(referente Internacional) tuvo modificaciones COSO II - 2004 y COSO III -2006.

- Adoptar los lineamientos internacionales frente a la revisión y actualización de las normas técnicas.
- Producto de las evaluaciones realizadas a la política, y teniendo en cuenta las inquietudes y sugerencias de las Entidades con respecto a la implementación y fortalecimiento del modelo, se decide actualizar el MECI

### **4.3 Sistema integrado de Gestión**

Desde los años 90 se han venido sucediendo cambios al interior de los sistemas de calidad en las empresas, incluidas la instituciones de carácter oficial, dichos cambios contienen la incorporación de los Sistemas de Gestión de Calidad (cliente, servicios, productos), incluyendo normas que implementan el Sistema de Gestión Medioambiental (sociedad, entorno ambiental, desarrollo sostenible) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud (empleados, trabajadores, instalaciones); todos estos factores componen lo que se llama Sistema Integrado de Gestión.

Las características del Sistema Integrado de Gestión son:

1. integralidad: Todas las acciones que se realicen para mejoramiento institucional son integrales por lo que atienden a todas las normas que regulan el sistema integrado de gestión.
2. Compatibilidad: Es cuando se permite la implementación del sistema o de gestión de calidad sin conflicto de otro sistema de gestión o de control.
3. Complementariedad: Todas las acciones del sistema integrado deben ser complemento la una de la otra, para poder lograr los objetivos propuestos.
4. Transversalidad: Las acciones de mejora institucional se puede desarrollar de forma transversal porque influye en la integración de dos o más elementos de los

procesos de los sistemas gestión, lo que quiere decir que no es un elemento aislado.

5. Representatividad: Todas las acciones del sistema integrado deben ser representativas esto debe verse reflejado cuando se apliquen las auditorías externas e internas, simbolizan el avance de los sistemas que lo conforman, los cuales están regidos por los principios y políticas de calidad de la organización o institución.

#### **4.3.1 El Sistema Integrado de Gestión-SIG y su aplicación**

- El sistema integrado de gestión sirve para satisfacer las necesidades expectativas y requisitos de los clientes o usuarios.
- Sirve de estructura al sistema de gestión total, para orientar, fortalecer, direccionar, articular y alinear todos los subsistemas que conforman el sistema integrado de gestión
- Ayuda a cumplir la norma legal de su implementación dado que las normas que lo integran el MECI 1000:2005, NTCGP1000:2009, modelo de acreditación, esto para el caso particular de la UPN, tiene elementos comunes que al ser ejecutados de manera ordenada y regularizada favorecen el mejoramiento continuo.
- Ayudan a alcanzar los objetivos específicos de cada sistema.

#### **4.3.2 ¿Cómo se implementa el Sistema Integrado de Gestión-SIG?**

El sistema integrado de gestión se implementa teniendo en cuenta las siguientes instancias:

- Dirección y orientación: La dirección y orientación del SIG, será responsabilidad del comité de Coordinación del sistema de control interno.
- Ejecución: Corresponde a los jefes de dependencias, hacer real la ejecución de las políticas precisadas por la alta dirección.
- Operación: Es la responsabilidad de los grupos de Mejoramiento de procesos.

- Apropriación: Corresponde a cada uno de los funcionarios de la administración apropiarse de todos los procesos de calidad para lograr la mejora continua de la organización.
- Evaluación: Corresponde a la oficina de Control interno realizar las evaluaciones y diagnósticos para dar una estimación o valoración a la calidad de los procesos.

#### **4.4 Sistema Integrado de Gestión Educativa**

En el marco de las políticas públicas, la gestión educativa es un proceso que permite el fortalecimiento de los Proyectos Educativos Institucionales y ayuda a mantener la autonomía institucional, con el objetivo de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

##### **4.4.1 La Gestión Educativa y sus dimensiones**

La gestión educativa abarca cinco dimensiones que se mencionan a continuación:

- Dimensión social  
En esta dimensión se analiza el contexto histórico y social, es donde se hace la pregunta ¿para qué educar? Y se revisa la manera y los medios como se está educando a la población. Las nuevas tecnologías como el e-learning 2.0 hace que en la actualidad se aprenda de manera Inter, multi y transdisciplinaria,<sup>1</sup> y los centros de aprendizaje no serían la excepción para utilizar estas herramientas que nos ofrece la globalización.
- Dimensión político-institucional  
En esta dimensión las políticas son la guía, en la que se centrarán todas las decisiones que tome la organización para lograr los objetivos propuestos, estas políticas llevan inmersa la ideología del grupo de poder que maneje la organización, por ejemplo, una política de la Universidad Pedagógica

---

<sup>1</sup> Interdisciplinario es un adjetivo que refiere a aquello que involucra a varias disciplinas. El término suele aplicarse a actividades, investigaciones y estudios donde cooperan expertos en distintas temáticas

Nacional es que “los funcionarios se comprometan a implementar y mejorar el proceso misional de Docencia”

- Dimensión administrativa.

En esta dimensión se ponen a prueba todos los conocimientos de la gestión para ser aplicados en todos los procesos misionales de la institución educativa.

- Dimensión técnico-pedagógica.

En esta dimensión se aporta la experiencia, la técnica para escoger las herramientas más adecuadas para cumplir los propósitos pedagógicos, lo que implicaría que se genere en los docentes y los estudiantes una reflexión crítica que los llevaría a un cambio social.

El siguiente cuadro puntualiza los tipos de gestión educativa y sus implicaciones en la organización

<b>TIPOS DE GESTIÓN</b>	<b>IMPLICACIONES</b>
<b>GESTIÓN DE PROYECTOS</b>	<p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planteamiento</li> <li>➤ Ejecución y control de un proyecto</li> </ul> <p>Incluye la organización administración de los recursos humanos, infraestructura tecnológica, estimación de costos y tiempos de realización, aspectos pedagógicos y de comunicación entre otros.</p> <p>El gestor debe diseñar y desarrollar un proceso de evaluación y de evaluación. Prever posibles inconvenientes que pudieran surgir en la implementación de las decisiones. Analizar y distribuir los recursos disponibles y necesarios teniendo en cuenta su funcionabilidad. Promover las innovaciones y favorecer su implementación, sistematización e institucionalización, no considerar lo planificado como algo</p>

	inamovible, sino como un guion que dirige la acción.
<b>GESTIÓN DEL APRENDIZAJE</b>	<p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integración curricular</li> <li>➤ Tipo de aprendizaje que requieren los alumnos dado sus conocimientos y experiencias previas</li> <li>➤ Tipos de ambientes de aprendizaje requerido (ya sea en modalidad presencial o a distancia)</li> <li>➤ Competencias que deben tener los docentes que fungen como asesores</li> <li>➤ Tipo de asesoría: grupal, telefónica, correo electrónico, para el acompañamiento didáctico</li> <li>➤ Tecnologías para interacción entre estudiantes y asesores</li> <li>➤ Tecnologías para el trabajo colaborativo web quest, wikis y blogs</li> <li>➤ Experiencias de aprendizajes para adquisición de conocimientos, solución de problemas, escenarios, proyecciones casos etc.</li> <li>➤ Materiales didácticos que apoyarán las experiencias de aprendizaje</li> <li>➤ Formas de evaluación del aprendizaje, es decir que estrategias se utilizaran para identificar los conocimientos adquiridos por los alumnos</li> <li>➤ Los LMS (learning managment system) permiten que la gestión del aprendizaje se planee y organice más fácilmente con el uso de la computadora e internet</li> </ul>
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<p>Implica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de gastos</li> <li>➤ Costos por estudiantes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de alumnos</li> <li>➤ Número de asesores</li> <li>➤ Número de horas</li> <li>➤ Infraestructura tecnológica de la Institución</li> <li>➤ Materiales didácticos: Preparación, producción y entrega</li> <li>➤ Costos de las diferentes etapas para la creación del programa a distancia: Planeación, desarrollo, aplicación y evaluación</li> <li>➤ Tramites de inscripción</li> <li>➤ Elaboración de constancias</li> <li>➤ Acervo bibliográfico</li> <li>➤ Manuales de procedimientos</li> </ul>
--	--

**Cuadro N° 4. “Tipos de Gestión educativa”**

Fuente: García, Hernández, Santos y Fabila

#### **4.5 Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior**

Según el Ministerio de Educación Nacional:

“Es el conjunto de acciones desarrolladas por los diferentes actores de la Educación, que buscan promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de las instituciones y programas de educación superior y su impacto en la formación de los estudiantes” (Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior, s.f.)

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior está regulado por el Ministerio de Educación Nacional quien delega en esta labor al – Consejo Nacional de Acreditación (CNA), este es un organismo de naturaleza académica que depende del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), creado como organismo académico por la Ley 30 de 1992, mediante esta ley también surge el Sistema Nacional de Acreditación

#### **4.5.1 Sistema Nacional de Acreditación**

“El Sistema Nacional de Acreditación, SNA es el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. (Artículo 53 de la Ley 30 de 1992).”

La acreditación en Colombia se rige por la ley y las políticas del CESU, los actos de acreditación son decretados por el Ministro de Educación Nacional, en donde en el proceso intervienen las mismas instituciones, los pares académicos quienes constatan la forma cómo los programas cumplen las exigencias de calidad establecidas por último el CNA define los lineamientos para la acreditación Institucional y de los programas académicos

- La acreditación institucional de la calidad hace referencia al logro de los fines y objetivos de la Educación Superior y es medida por los siguientes elementos:
- La capacidad para autoevaluarse y autorregularse,
- La pertinencia social de los principios de la misión y del proyecto institucional,
- La manera como se cumplen las funciones básicas de docencia, investigación y proyección social,
- El impacto de la labor académica en la sociedad
- el desarrollo de las áreas de administración y gestión, bienestar y de recursos físicos y financieros

La acreditación institucional valora la capacidad de las instituciones para sostener en el mediano y largo plazo, así como la capacidad de poner en marcha su proyecto institucional y educativo para dar respuesta oportuna a los cambios que plantea el entorno.

<b>Sistema Nacional de Acreditación</b>	
Constitución Política	Artículo 67, establece que la Educación Superior es un servicio público, tiene una función social. Artículo 69, garantiza la autonomía universitaria.
Ley 30 de 1992	Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Artículos 53, 54 y 55. Creación del Sistema Nacional de Acreditación.
Ley 1188 de 2008	Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones.
Decreto 2904 de 1994	Por el cual se reglamentan los artículos 53 y 54 de la Ley 30 de 1992.
Decreto 1655 de 1999	Por la cual se crea la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública "Luis López de Mesa
Decreto 2566 de 2003	Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones. Artículo 39.
Resolución 1440 de 2005	Por la cual se fijan los valores de los servicios y viáticos de los pares académicos que apoyan los diferentes procesos de evaluación y acreditación del CNA.
Resolución 3010 de 2008	Por la cual se reconoce el registro calificado a programas acreditados de alta calidad
Acuerdo CESU N° 06 de 1995	Por el cual se adoptan las políticas generales de acreditación y se derogan las normas que sean contrarias.
Acuerdo CESU N° 02 de 2005	Por el cual se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior –CESU-, y con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación
Acuerdo CESU N° 02 de 2006	Por el cual se adoptan nuevas políticas para la acreditación de programas de pregrado e instituciones.

**Cuadro N° 5. “Normatividad del Sistema de Acreditación Nacional”**

Fuente: Las autoras

Para la medición del cumplimiento de los factores propuestos por el CNA se recurre al proceso de evaluación el cual incluye tres etapas dentro del proceso de Acreditación, estas son:

- La Autoevaluación. Es el estudio que llevan a cabo las instituciones o programas académicos, sobre la base de los criterios, las características, y las guías definidas por el Consejo Nacional de Acreditación. Esta requiere de la participación de la comunidad académica.
- La Evaluación Externa o Evaluación por Pares. Utiliza como punto de partida la autoevaluación, verifica sus resultados, identifica las condiciones internas de operación de la institución o de los programas y concluye en un juicio sobre la calidad de una u otros.
- La Evaluación Final que realiza el CNA a partir de los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa.

#### **4.5.2 Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES**

El Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), es un sistema de información que ha sido creado para responder a las necesidades de información de la educación superior en Colombia.

En este sistema se recopila y organiza la información relevante sobre la educación superior que permite hacer planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia del sector.

“Este sistema como fuente de información, en relación con las instituciones y programas académicos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional, consolida y suministra datos, estadísticas e indicadores”

### **4.5.3 Otros sistemas de información**

#### *4.5.3.1 Saces – Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación*

A través de esta plataforma las IES presentan y adjuntan documentos con la información requerida para cada tipo de solicitud, así mismo el Ministerio de Educación Nacional, puede administrar los diferentes trámites y asignarlos a los funcionarios competentes, de acuerdo con el campo del conocimiento en el que se desarrollan los programas. Posterior a las revisiones preliminares, se determina la necesidad de realizar visitas de Pares Académicos para su evaluación en las diferentes Salas de evaluación de Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior - CONACES . Este sistema permite registro de cada actividad, el seguimiento, el reporte de avances y el estado de cada trámite.

#### **4.5.3.2 Sistema de Información SPADIES**

Por medio de este sistema se realiza el seguimiento sobre las cifras de deserción de estudiantes de la educación superior, estos datos son suministrados por las instituciones de educación superior y sirven para identificar y ponderar los comportamientos, las causas, variables y riesgos determinantes para desertar. Esta herramienta hace parte del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior —SNIES—.

#### **4.5.4 Normatividad del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior**

- El SNIES se basa en la siguiente normatividad:
- Decreto 1075 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación
- Decreto 1295 de 2010. Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior

- Artículo 15 de la Ley 749 de 2002 Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 30 de 1992 por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior
- Decreto 1767 de junio 2 de 2006 Por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y se dictan otras disposiciones
- Decreto 4968 de Diciembre 23 de 2009. "Por el cual se modifica el artículo 9° del Decreto 1767 del 2 de junio de 2006".
- Resolución 1780 de marzo 18 de 2010. "Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con la administración y disponibilidad de la información en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES y se dictan otras disposiciones"

#### **4.6 Acreditación Institucional en la Universidad Pedagógica Nacional**

La Universidad Pedagógica Nacional como institución de carácter público debe atender a diferentes factores, los cuales necesariamente inciden en su política interna, estos factores son:

- Factor política pública sectorial. Plan Nacional de Desarrollo (2014- 2018) que se enmarca en el siguiente postulado: "Todos por un nuevo país" se orienta en tres pilares: la paz, la educación y la equidad. Plan Decenal (2006-2016), y Plan Rectoral (2014-2018)
- Factor económico. (DNP, 2014) el enfoque es "dar prioridad sobre cualquier otra asignación al gasto social para la solución de las necesidades insatisfechas de salud, y educación"
- Factor social.
- Factor ambiental.
- Factor tecnológico.

#### **4.6.1 La evaluación de calidad**

La evaluación de calidad está determinada de acuerdo a la norma expedida por el CNA, teniendo en cuenta que toda acreditación implica procesos de evaluación de diferentes factores o áreas de desarrollo institucional, entre los que se encuentran:

- Misión y Proyecto Institucional
- Profesores y Estudiantes
- Procesos Académicos
- Investigación
- Pertinencia e Impacto Social
- Procesos de Autoevaluación y Autorregulación
- Bienestar Institucional
- Organización, Gestión y Administración
- Planta Física y Recursos de Apoyo Académico

#### **4.6.2 Autoevaluación**

La acreditación institucional es un proceso en el cual, se realiza la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos para garantizar la calidad educativa en las IES, a través de los lineamientos que para tal fin, establece el Consejo Nacional de Acreditación.

#### **4.6.3 Objetivos de Acreditación Institucional**

- Fomentar la calidad de la educación en las instituciones de educación superior colombianas.
- Servir como un instrumento mediante el cual el Estado pueda reconocer públicamente que las instituciones acreditadas tienen altos niveles de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.

- Servir de medio para que las instituciones de educación superior rindan cuentas ante la sociedad y el Estado acerca del servicio educativo que prestan.
- Señalar un paradigma de calidad a las instituciones de educación superior colombianas.
- Servir de fuente de información confiable para que los estudiantes y padres de familia puedan tomar decisiones basadas en criterios de calidad.
- Propiciar la idoneidad y la solidez de las instituciones que prestan el servicio de educación superior.
- Hacer visibles las competencias y características de las instituciones ante las necesidades y demandas de los diferentes sectores sociales y económicos del país.
- Proponer un horizonte para el ejercicio responsable de la autonomía por parte de las instituciones de educación superior.
- Ser un incentivo para los directivos académicos, en la medida en que permita hacer público el sentido y la credibilidad de su trabajo y propiciar el reconocimiento de sus realizaciones.
- Servir de estímulo para que las instituciones verifiquen permanentemente el cumplimiento de su misión, sus propósitos y sus objetivos en el marco de la Constitución y la Ley, y de acuerdo con sus propios estatutos.
- Propiciar el autoexamen permanente de las instituciones en el contexto de una cultura de la evaluación.
- Estimular procesos de movilidad y cooperación académica entre instituciones de educación superior.

#### **4.6.4 Criterios de acreditación**

Los siguientes criterios valores éticos guían el análisis del proceso de acreditación institucional y hacen parte del proceso de evaluación.

- **Idoneidad:** Capacidad de la institución para 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.

- **Pertinencia:** Capacidad de la institución para responder a las necesidades del medio, necesidades a las que la institución responde de manera proactiva. La proactividad 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.
- **Responsabilidad:** Capacidad existente en la institución para reconocer y afrontar las consecuencias que se derivan de sus acciones. Tal capacidad se desprende de la conciencia previa que se tiene de los efectos posibles del curso de acciones que se decide emprender. Se trata de un criterio íntimamente relacionado con la autonomía.
- **Integridad:** Criterio que hace referencia a la probidad como preocupación constante de una institución o programa en el cumplimiento de sus tareas. Implica, a su vez, una preocupación por el respeto de los valores y referentes universales que configuran el ethos (la ética) académico, y por el acatamiento de los valores universalmente aceptados como inspiradores del servicio educativo del nivel superior.
- **Equidad:** Disposición de dar a cada quien lo que merece. Expresa de manera directa el sentido de la justicia con que se opera, 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 servicio 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.
- **Coherencia:** Grado de correlación existente entre lo que la institución dice que es y lo que efectivamente realiza.
- **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 sirve como base de su identidad. El conocimiento, que constituye el objeto de la educación superior, posee una dimensión universal.

- **Transparencia:** Capacidad de la institución para hacer explícitos, de manera veraz, sus condiciones internas de operación y los resultados de ella.
- **Eficacia:** Es el grado de correspondencia entre los propósitos formulados y los logros obtenidos por la institución.
- **Eficiencia:** Es la medida de cuan adecuada es la utilización de los medios de que dispone la institución para el logro de sus propósitos, la base del reconocimiento de su calidad.

## **4.7 Sistema integrado de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional**

### **4.7.1 Origen de la Universidad Pedagógica Nacional**

Durante las dos primeras décadas del siglo XX el gobierno de turno acudió a una comisión alemana para que proporcionara las primeras apreciaciones y recomendaciones sobre el sistema educativo del país. A partir de dichas recomendaciones, y en el marco del primer Congreso Pedagógico Nacional en el año 1927 se crea el Instituto Pedagógico Nacional, que antecede a lo que se denominaría hoy como Universidad Pedagógica Nacional. Su direccionamiento estaría a cargo de la educadora alemana Francisca Radke, el Instituto se encargaba de la educación exclusivamente de señoritas sin embargo, a razón de diferencias ideológicas tanto liberales como conservadoras se crea en 1936 la Escuela Normal Superior.

En el año 1955 bajo la dirección de Francisca Radke se crea la Universidad Pedagógica Nacional Femenina, mediante el Decreto legislativo No. 197 de 1955. En 1962 la UPN adquiere su carácter mixto.

Está reconocida como un ente universitario autónomo, eminentemente estatal y con régimen especial, sustentada en mediante la Constitución Política de Colombia, en sus artículos 69 donde se garantiza la autonomía universitaria, 209 Sobre la eficacia de la administración

#### **4.7.2 Fundamentos del Sistema de Gestión Integral de la Universidad Pedagógica Nacional SIG-UPN**

El Sistema de Gestión Integral de la Universidad Pedagógica Nacional se cimienta en la normatividad vigente que para tal fin ha expedido el gobierno nacional.

“El Sistema de Gestión Integral de la Universidad Pedagógica Nacional (SGI-UPN), pretende dar respuesta a los retos actuales en materia de calidad en la educación superior, integrando los factores del modelo de acreditación dispuestos por el Consejo Nacional de Acreditación CNA, los requisitos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000:2009 y los componentes del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000-2005, todo esto soportado en sistemas de información confiables que aseguran la toma de decisiones acorde con las dinámicas institucionales. (Sistema de Gestión Integral - SIG UPN, 2014)

En un primer momento, la configuración del sistema se enfoca a la implementación de los requisitos de la NTCGP1000 y los componentes del MECI1000-2005, los cuales pretenden generar condiciones para garantizar una gestión ágil y transparente que permitan la satisfacción de los requisitos establecidos a nivel interno y externo, así como la definición e implementación de mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos en las diferentes instancias de la Universidad.”

Los conceptos básicos que incluye el sistema son:

- Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito

- Gestión: Conjunto de actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una Organización
- Control: Conjunto de elementos que miden y evalúan el desempeño y la toma de acción correctiva cuando se necesita. Es esencialmente regulador

La Universidad Pedagógica Nacional ha diseñado el manual de calidad del Sistema Integrado de Gestión y control para responder a las exigencias de calidad, en él se describen los sistemas a que recurre la UPN para el control y la gestión de los procesos académicos y administrativos, entre estos sistemas se encuentran el Sistema de Control Interno, el Sistema de Calidad, ISO, y el sistema de aseguramiento y control de calidad, para determinar el objetivo de la planeación, la UPN se organiza por grupos como el de planeación estratégica, planeación financiera y gestión de calidad. Adicionalmente vincula los procesos misionales de docencia, investigación y extensión, como elementos estructurales del modelo universitario, y los procesos de apoyo misional tales como gestión de registro y control, gestión de bienestar, gestión de información bibliográfica y gestión docente universitaria, y los procesos de apoyo administrativo como gestión del talento humano, gestión contractual, gestión financiera, gestión de sistemas informáticos y gestión de servicios.

El siguiente gráfico muestra los componentes del SIG UPN



**Gráfico N° 3. “Mapa de procesos de la Universidad Pedagógica Nacional”**

Fuente: página web. Universidad Pedagógica Nacional

### 4.7.3 Marco estratégico

- Proyecto Educativo Institucional
- Plan de Desarrollo Institucional
- Plan Rectoral
- Manual de Calidad (Modelo de Procesos)
- Estructura Orgánica

#### 4.7.3.1 Componentes del Marco Estratégico Institucional

- Misión
- Visión

- Objetivos Institucionales
- Principios Institucionales
- Principios Éticos
- Política de Calidad

## Misión

- Forma maestros, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. Sujetos sociales con capacidad de promover transformaciones socioculturales.
- Investiga, produce y difunde conocimiento educativo, pedagógico y didáctico.
- Contribuye a la formulación de políticas públicas en educación y a la construcción del proyecto educativo y pedagógico de la nación.
- Interactúa directa y permanente con la sociedad, aporta a la construcción de nación y de la región latinoamericana.
- Trabaja y defiende la Educación Superior como derecho fundamental, público y de calidad con acceso de todos y todas.



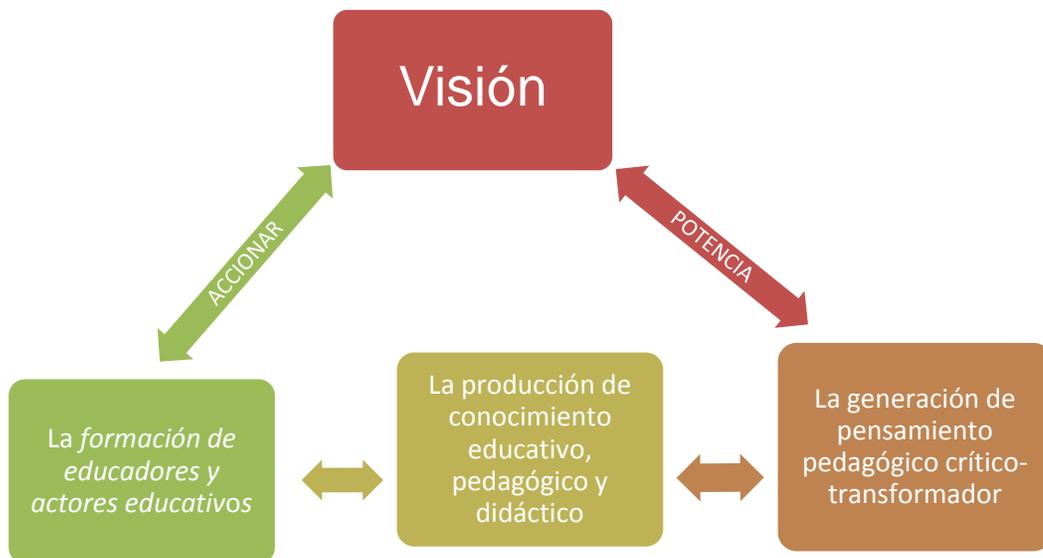
**Gráfico Nº 4. "Misión UPN"**

Fuente: las autoras

## Visión

Se centra en:

- La formación de educadores y actores educativos con capacidad de comprender y transformar sus contextos.
- El liderazgo en acciones encaminadas a la valoración social de la profesión docente, la investigación y producción de conocimiento profesional docente, educativo, pedagógico y didáctico, pertinente a las condiciones históricas, políticas, sociales, interculturales y de diversidad étnica y ambiental en lo local, nacional, latinoamericano y mundial.
- La generación de pensamiento pedagógico crítico y la formación de ciudadanos conscientes de su compromiso con la construcción de futuro.



**Gráfico Nº 5 "Visión UPN"**

Fuente: las autoras

## Política de Calidad

Tienen como fin básico la planeación, lo cual permite su desarrollo, control, evaluación y retroalimentación generando procesos de mejora continua que inciden en la oportunidad y calidad en la atención a los usuarios de los diferentes procesos definidos en el sistema.



Gráfico Nº 6. "Políticas de Calidad"

Fuente: las autoras

## Objetivos de calidad

- Incrementar el nivel de calidad de los programas académicos formalmente establecidos, a partir del proceso de acreditación previa, hasta llegar a la acreditación institucional.
- Aumentar el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos administrativos que apoyan la labor académica de la Universidad.

- Disminuir los tiempos máximos de ejecución de las actividades propias de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Disminuir las no conformidades presentadas en la ejecución de los procesos.
- Obtener el reconocimiento público de calidad por parte de la Comunidad Universitaria y mantener la certificación de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

#### **4.7.4 Medición en el SIG-UPN**

La medición del SIG-UPN debe cumplir con los siguientes parámetros exigidos en la medición de calidad para las IES:

- Eficacia: Logro de resultados. Tiene en cuenta qué hace el proceso, mediante actividades y el cumplimiento de requisitos
- Eficiencia: Optimización de los recursos con los cuales hace el proceso
- Efectividad: Impacto generado, es decir con qué propósito hace el proceso

#### **4.7.5 Mejora en el SIG-UPN**

Los planes de mejoramiento se realizan de acuerdo a los resultados de las auditorías externas y auditorías internas. El plan de mejora incluye acciones correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora

La Oficina de Control Interno de la UPN como ente de control y vigilancia en el cumplimiento de las normas internas y externas tiene las siguientes funciones:

- Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, planes, programas, proyectos, procedimientos y metas de la Universidad y recomendar los ajustes necesarios.
- Velar porque todas las actividades de la Universidad, en sus aspectos académicos, administrativos y financieros, sean cumplidas con eficiencia, eficacia y economía, acorde con los objetivos y metas de la institución.

- Realizar evaluaciones periódicas del área académica con el fin de emitir recomendaciones que brinden herramientas necesarias para ajustar y perfeccionar eventualmente los programas ofrecidos por la Universidad, de tal manera que cumplan con los objetivos propuestos y logren las expectativas de la comunidad en general.
- Servir de apoyo a las unidades de dirección institucional y académica en el proceso de toma de decisiones, a fin de que se obtengan los resultados esperados.
- Garantizar que los diferentes niveles de autoridad ejerzan una adecuada y objetiva delegación de funciones, facilitando la idónea ejecución de las mismas.
- Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y sistemas de información de la Universidad y recomendar los correctivos que sean necesarios.

Adicionalmente por tratarse de una institución pública la UPN, es sometida al control por parte de organismos externos como son la Contraloría General de la República y la Procuraduría General de la Nación, entre otras.

## 5. METODOLOGÍA

El trabajo presentado es de Enfoque Cualitativo, de tipo descriptivo, que utiliza el análisis documental empleando como instrumentos de recolección de datos bases de datos, libros, revistas, trabajos de grado, documentos oficiales y artículos. Implica como técnicas de análisis de información el Análisis Documental.

Desde lo cualitativo, pretende describir las transformaciones a que ha dado lugar la implementación de los sistemas de gestión de la calidad en la Universidad pedagógica Nacional expedidas por el MEN. Para ello, se realiza una revisión bibliográfica, documental y bibliométrica sobre el tema de gestión de calidad en la UPN, específicamente las investigaciones que se han realizado en los últimos diez años en las universidades publicas Colombianas. Dado que se están analizando las diferentes investigaciones que se encuentren sobre el tema a nivel nacional.

Según Reyero (2010) la revisión bibliográfica es el proceso por cual se considera la literatura existente sobre el tema que se va a investigar. Esta permite que se centre la investigación mediante la consideración de trabajos anteriores. Por lo tanto lo primero que se debe hacer es identificar los términos que van a guiar la investigación, estas palabras clave son las que permiten localizar los trabajos previos. Adicionalmente es importante tal como menciona identificar los trabajos previos publicados para poder focalizar, definir, contrastar o aprovechar la información obtenida.

Otro autor que se refiere a las técnicas de revisión bibliográfica, es (Torres 2010) quien argumenta que esta técnica consiste en la selección de documentos disponibles, tanto publicados como no publicados, sobre un tema en particular. Esto con el fin de expresar diferentes puntos de vista sobre el tema y cómo debe ser investigada. (Barragán, 2003) afirma que una revisión bibliográfica pretende concentrar lo más importante y relevante para comprender el tema que se investiga, en donde además se pretende buscar lo que se han dicho diferentes autores, evaluar y comparar la información encontrada.

Los objetivos de una revisión bibliográfica son mencionadas por Barragán (2003) quien proporciona los siguientes: a) verificar si el tema ha sido o no abordado; b) conocer en qué términos y situación se encuentra la investigación sobre el tema y los posibles debates que han generado, por lo cual también se le conoce como balance de estado de la investigación; c) delimitar con mayor precisión el tema, afinar el objetivo de la investigación y los objetivos, en la medida en que un tema puede ser abordado de diferentes maneras y perspectivas; d) profundizar en la metodología y técnicas utilizadas por la disciplina en la que se inserta el tema o por las aproximaciones que ha tenido; e) conocer el tipo de fuentes que se han utilizado para el tema.

#### Análisis de la información

Se basa en el diseño de matrices. Lauphan, (2010) menciona que esta es una forma de ordenar los datos en una disposición cuadrangular de manera que sea visible la información, de fácil acceso y comprensión. Según (Samaja, 1996), citado por (Lauphan, 2010) menciona que una de las finalidades más importantes de la matriz de datos es la de sistematizar la información recolectada durante una investigación con el objetivo de resolver el problema que se planteado por la misma. Por lo cual resulta una estructura muy útil en las últimas etapas de la investigación, cuando ya se han recolectado los datos y se emprende la tarea de procesar y analizar los mismos

A su vez (Galán 2009), menciona que las matrices se organizan alrededor de los datos que se quieren recoger, permiten dar contexto y sentido a los indicadores para comprender las variables de la unidad de análisis de estudio. Adicionalmente permite clarificar y organizar los datos obtenidos de forma clara para los intereses de la investigación.

Para esta investigación la matriz de datos se construyó a partir de los datos obtenidos en la búsqueda de documentos, revistas y de las investigaciones realizadas en las universidades colombianas y que tiene publicación en los catálogos electrónicos. Así mismo se revisó la normatividad interna de la UPN y la referente al MEN

De acuerdo con (Franklin, 1997) define la investigación documental aplicada a la organización de empresas como una técnica de investigación en la que “se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio...” (p. 13). La investigación documental es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.

Como se mencionó anteriormente el tema de esta investigación son los Sistemas Integrados de Gestión de la UPN, adoptando la definición que da (Casassus, 2010) sobre este tema “la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XX”.

Para efectos de la investigación se tendrán en cuenta dos conceptos que se relacionan directamente con la gestión en Educación Superior, los cuales permitirán un análisis de los resultados de forma más completa, dentro de los criterios de búsqueda se tomaron se encuentran:

- Gestión Educativa
- Gestión de calidad
- Sistemas Integrados de Gestión en Educación Superior

Diseño de la investigación, dado que la investigación es cualitativa y se realiza mediante las siguientes fases:

Fase 1 Fundamentación: En esta fase se abordó la teoría y legislación respectiva frente a las siguientes categorías:

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
<b>Gestión</b> Casassus, Juan	Administración Evaluación, autoevaluación Modelos
<b>Gestión de Calidad</b> ISO, Oshas MECI	Mejora continua, ciclo básico PHVA, control interno
<b>Sistemas Integrados de Gestión en Educación Superior</b> MEN, CESU, SNA, CNA	SIG UPN SNA

**Cuadro N° 6. “Categorías, subcategorías”**

Fuente: las autoras

## **Fase 2 análisis**

En esta fase se toma cada uno de los instrumentos de información y se analizan por separado, sus características particulares que se han hecho obligatorias, para el caso de la legislación interna o externa.

Es así que se realiza un esquema para identificar las normas externas, con sus respectivas modificaciones y ajustes en cuanto a la calidad en Educación Superior, concretamente las que tienen que ver con las IES que tienen a su cargo programas académicos de formación en licenciaturas.

Esta normatividad se convierte en obligatorio cumplimiento incluyendo a la UPN, a pesar de la autonomía universitaria, puesto que la Universidad debe cumplirla para poder llenar los requisitos exigidos para la acreditación institucional y para la renovación del registro calificado de sus programas.

### Fase 3. Interpretación.

Cómo la universidad ha respondido a las directrices del ministerio de educación y a su vez ha adoptado los sistemas de calidad exigidos para cualquier institución o sector público en Colombia.

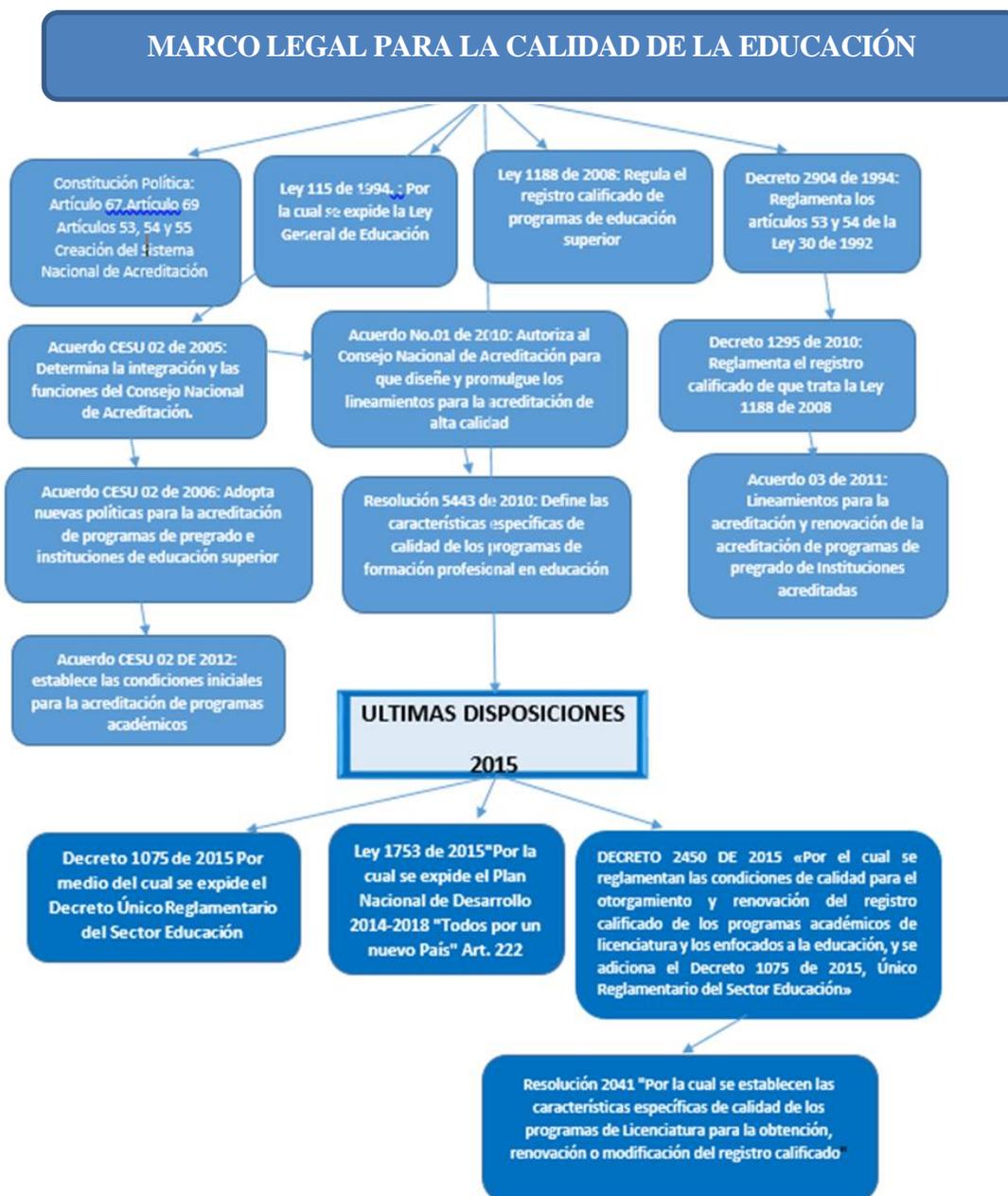


Gráfico N° 7. "Marco legal para la calidad de la educación"

Fuente: las autoras

Normatividad de Calidad a Nivel Nacional

GENERALES NIVEL NACIONAL	
<i>ACTO ADMINISTRATIVO</i>	<i>CONTENIDOS</i>
Constitución Política 1991 Artículo 69°	Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley
Ley 30 de 1992 Artículos 3°, 28° y 57°.	Desarrolla la garantía de la autonomía universitaria, régimen especial, vinculación al MEN, así como la inspección y vigilancia de la educación superior. Crea el Sistema Nacional de Acreditación para garantizar que las instituciones cumplan con altos requisitos de calidad. Art. 136° UPN se constituye con entidad asesora del MEN.
Ley 87 de 1993	Normas para el ejercicio de control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
Ley 115 de febrero 8 de 1994	Normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.
Ley 872 de 2003	Mediante la cual se creó el Sistema de Gestión de Calidad en la Rama Ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.
Decreto 1599 de 2005	Se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para entidades del Estado.
<b>ESTATUTO</b>	
Acuerdo 035 de 2005	“Por el cual se modifica el Acuerdo 107 de 1993 y se expide el Nuevo Estatuto General de la UPN”

<b>ESTRUCTURA</b>	
Decreto 2902 de 1994	“Por el cual se aprueba el Acuerdo número 076 de 1994, expedido por el Consejo Superior de la Universidad Pedagógica Nacional”.
Acuerdo 076 de 1994	Por el cual se fija la estructura interna de la UPN. Art. 31° faculta al rector para la organización de comités.
Acuerdo 002 de 1995.	Por el cual se ratifican los departamentos existentes en la Universidad Pedagógica Nacional.
Acuerdo 022 de 20 de Junio de 2002	“Por el cual se modifica parcialmente la estructura interna de la UPN”.
Acuerdo 009 del 13 de Febrero de 2004	Por el cual se modifica el Acuerdo 076 de 1994 "Estructura Interna de la Universidad Pedagógica Nacional".
Acuerdo 035 del 13 de Diciembre de 2005	Por el cual se modifica el Acuerdo 107 de 1993 y se expide el Nuevo Estatuto General de la Universidad Pedagógica Nacional.
Resolución 1348 del 24 de Octubre de 2005	Se adopta el Modelo Estándar de control interno para entidades del Estado.

**Cuadro Nº 7. "Normas generales a nivel Nacional para la Educación Superior"**

Fuente: las autoras

Como se puede apreciar el cuadro anterior la UPN ha respondido ante las exigencias legales, con actos administrativos expresados mediante acuerdos y resoluciones para responder ante la demanda del MEN. Y ha hecho los ajustes internos para atender a la actualización de la estructura interna de la organización.

Por otra parte desde el 2015 el gobierno nacional en cabeza del MEN ha venido expidiendo nuevas normas, entre ellas se encuentra el decreto 2450 de 2015 que no desconoce las leyes anteriores para medir la calidad de la Educación superior, por el contrario las confirma y da alcance al artículo 222 del Plan de Desarrollo del presente gobierno que habla sobre la educación y su papel en el desarrollo del país.

Es así que dicho decreto va dirigido a las Instituciones de Educación Superior que tienen programas académicos de licenciaturas. A continuación el siguiente cuadro muestra la organización de dicho decreto.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL- DECRETO 2450 DE 2015**

**«Por el cual se reglamentan las condiciones de calidad para el otorgamiento y renovación del registro calificado de los programas académicos de licenciatura y los enfocados a la educación, y se adiciona el Decreto 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector Educación»**

NORMA	CONTENIDO
Constitución Política de Colombia	<p><b>Artículo 67:</b> establece que la educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, la paz y la democracia, y en la práctica del trabajo y la recreación para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. Igualmente, señala que le corresponde al Estado regular y ejercer la inspección y vigilancia de la educación, con el fin de velar por su calidad, el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos.</p> <p><b>Artículo 69:</b> prevé que el Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo.</p>
Ley 1188 de 2008	"Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones"
Decreto 1075 de 2015	<p><b>Capítulo 2 del Título 3, Parte 5, Libro 2:</b> definen las condiciones de calidad de los programas académicos y el procedimiento que deben adelantar las instituciones de educación superior ante el Ministerio de Educación Nacional con el fin de obtener el registro calificado para los mencionados programas.</p> <p><b>Artículo 2.5.3.7.3:</b> el proceso de acreditación implica la autoevaluación por parte de las instituciones oferentes de los programas académicos, la evaluación a cargo de pares académicos y el concepto del Consejo Nacional de Acreditación (CNA)</p>
Consejo Nacional de educación Superior (CESU)	<b>Acuerdo 02 de 2012:</b> definió la apreciación de condiciones iniciales de acreditación de programas académicos.
Consejo Nacional de Acreditación - 2013	Publicó los lineamientos para la acreditación de programas de pregrado.
Plan Nacional de Desarrollo 2014-	Reconoció la importancia de la oferta y el desarrollo de los programas

2018	académicos pertenecientes al área del conocimiento de las Ciencias de la educación, y se contempló la necesidad de crear una política de mejoramiento del sistema educativo del país
Ley 1753 de 2015	"Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo País" establece en el artículo 222 que los programas académicos de licenciatura a nivel de pregrado que tuvieran como mínimo cuatro cohortes de egresados y que no contaran con acreditación de alta calidad, deberán obtener tal reconocimiento en un plazo de dos años contados a partir del 9 de junio de 2015; y que los programas de licenciatura que no satisfagan el requisito de cohortes antes mencionado deberán adelantar el trámite de acreditación de alta calidad en un plazo no superior a dos años contados a partir de la fecha en que se cumpla tal condición.
Sentencia C-829 de 2010	De acuerdo con la jurisprudencia constitucional, es preciso garantizar la autonomía universitaria.
<b>Condiciones y criterios de calidad de los procesos de evaluación para el otorgamiento y renovación del registro calificado de los programas académicos de licenciatura y los enfocados a la educación</b>	
Artículo 2.5.3.2.11.1 Objeto.	Nivelar las condiciones de calidad del registro calificado de los programas académicos de licenciatura y los enfocados a la educación a los lineamientos fijados para la acreditación en alta calidad, según lo ordenado por el parágrafo del artículo 222 de la Ley 1753 de 2015.  Así mismo, definir los criterios que deberán tenerse en cuenta para la evaluación de los programas académicos de licenciatura y los enfocados a la educación en el trámite que adelanten las instituciones de educación superior para la obtención o la renovación del registro calificado.
Artículo 2.5.3.2.11.2 Condiciones de calidad para el otorgamiento y renovación del registro calificado de los programas de licenciatura y los enfocados a la educación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Denominación</li> <li>2. Justificación</li> <li>3. Contenidos curriculares</li> <li>4. Organización de las actividades académicas</li> <li>5. Investigación</li> <li>6. Relación con el sector externo</li> <li>7. Personal docente</li> <li>8. Medios Educativos</li> <li>9. Infraestructura física</li> <li>10. Mecanismos de selección y evaluación</li> <li>11. Estructura administrativa y académica</li> <li>12. Autoevaluación</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Programa de egresados</li> <li>14. Bienestar universitario</li> <li>15. Recursos financieros</li> </ul>
<p>Artículo 2.5.3.2.11.3.</p> <p>Proceso de renovación del registro calificado de los programas de licenciatura y los enfocados a la educación</p>	<p>Las instituciones de educación superior deberán cumplir las condiciones de calidad reglamentadas en la presente Sección y, además, demostrar los siguientes avances:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. En cuanto a contenidos curriculares</li> <li>2. En cuanto a la organización de las actividades académicas</li> <li>3. Investigación</li> <li>4. Relación con el sector externo</li> <li>5. Personal Docente</li> <li>6. Medios Educativos</li> <li>7. Infraestructura</li> <li>8. Mecanismos de Selección y Evaluación</li> <li>9. Estructura administrativa y académica</li> <li>10. Autoevaluación</li> <li>11. Programa de egresados</li> <li>12. Bienestar universitario</li> <li>13. Recursos Financieros</li> </ul>
<p>Artículo 2.5.3.2.11.4.</p> <p>Criterios para la evaluación de las condiciones de calidad de los programas de licenciatura y los enfocados a la educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Universalidad</li> <li>2. Pluralidad</li> <li>3. Idoneidad</li> <li>4. Pertinencia</li> <li>5. Responsabilidad</li> <li>6. Integridad</li> <li>7. Transparencia</li> <li>8. Equidad</li> <li>9. Coherencia</li> <li>10. Eficacia</li> <li>11. Eficiencia</li> </ul>
<b>De las solicitudes de acreditación de alta calidad de los programas de licenciatura</b>	
<p>Artículo 2.5.3.2.12.1.</p> <p>Objeto</p>	<p>En desarrollo del artículo 222 de Ley la 1753 de 2015, la presente sección regula el plazo en el que las instituciones de educación superior deben solicitar ante el Ministerio de Educación Nacional la acreditación de los programas académicos de licenciatura.</p>
<p>Artículo 2.5.3.2.12.2.</p>	<p>Trámite de acreditación de los programas académicos de licenciatura, que a 9</p>

	de junio de 2015 contaban con cuatro (4) cohortes de egresados.
Artículo 2.5.3.2.12.3.	Trámite de acreditación de programas académicos de licenciatura y los enfocados a la educación, que a 9 de junio de 2015 no contaban con cuatro (4) cohortes de egresados.
Artículo 2.5.3.2.12.4.	Pérdida vigencia del registro calificado.
Artículo 2.5.3.2.12.5.	De la renovación del registro calificado para los programas de licenciatura o aquellos enfocados a la educación.
Artículo 2.5.3.2.12.6.	Solicitudes de acreditación radicadas antes de la entrada en vigencia de La presente Sección.
Artículo 2.5.3.2.12.7.	Disposición común. El Ministerio de Educación. Nacional resolverá negativamente las solicitudes de renovación de registro calificado de los programas de licenciatura y aquellos enfocados a la educación a los que se refieren los artículos 2.5.3.2.12.2 y 2.5.3.2.12.3 de este Decreto, cuando la institución de educación superior haya incumplido el plazo para radicar las solicitudes de acreditación de alta calidad, de acuerdo con lo previsto en los incisos 10 y 20 del artículo 222 de la Ley 1753 de 2015".

**Cuadro Nº 8. "Decreto 2450 de 2015"**

Fuente. Las autoras

Como se puede apreciar la expedición del presente decreto regula los parámetros y procedimientos por medio de los cuales las Instituciones de Educación Superior que tienen programas de licenciaturas, pueden obtener la Acreditación y registro calificado; a la vez aclara que se respeta la autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de 1991 pero expone las consecuencias para las instituciones que no acrediten sus programas.

Para responder a la implementación del Sistema Integrado de Gestión, en miras a lograr que la Universidad mediante un sistema de gestión de la calidad organizado pueda dar respuesta a las nuevas disposiciones y las que se han suscitado a través de los años ha tenido que hacer un esfuerzo para que la comunidad universitaria conozca que es la mejora continua y a la vez participe en ella desde todos los estamentos, este propósito lo

logra mediante la utilización de los medios internos de comunicación y la actualización de la página web en donde el usuario encuentra toda la normatividad vigente.

El cuadro a continuación expresa las similitudes y diferencias de la gestión de calidad y el Sistema Integrado de Gestión de la UPN

<b>SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN</b>				
			<b>SIMILITUDES</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
Gestión Calidad	Gestión Calidad		Los dos sistemas se basan en la normas ISO	<p>Aplica para todo tipo de empresa</p> <p>El objeto y campo de aplicación de la NTCGP1000:2009 Esta norma especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a entidades a que se refiere la Ley 872 de 2003</p> <p>Políticas y compromiso de dirección.</p> <p>El Sistema de Gestión de la Calidad se puede integrar también con otros sistemas en la entidad, tales como los relacionados con la gestión ambiental, la salud y la seguridad ocupacional, entre otros</p>
	Gestión Ambiental		Los dos sistemas se rigen por Normas de Gestión de calidad.	
	Control Interno		<p>Acciones de mejora</p> <p>Cumplimiento de objetivos de calidad.</p> <p>Identificación y secuencias de procesos.</p>	
Sistema Integrado de Gestión SIG-UPN	Modelo Acreditación	CNA	Medición y control de los procesos	Aplica solo para instituciones del sector Educativo.
	NTCGP1000:2009	CONACES		El CNA su objeto y campo de acción está limitado solo a las instituciones de Educación Superior.
	MECI			<p>El modelo de control interno es al interior de las instituciones, y el SACES es un órgano de control externo a la institución.</p> <p>La CONACES está integrada por grupos de</p>

				personas que evalúan los procesos de registro calificado y los sistemas integrados de gestión están al servicio de las IES para un mejor funcionamiento de sus procesos.
--	--	--	--	--

**Cuadro Nº 9. “Comparativo del Sistema integrado de Gestión”**

Fuente. Las autoras

Por último se muestra un análisis de las normas de calidad ISO, OSHAS, factores de acreditación Institucional de la UPN y factores de acreditación de los programas académicos de licenciatura.

<b>ISO 9001:2000</b>	<b>ISO 14001:2004</b>	<b>OSHAS:18001</b>	<b>FACTORES DE ACREDITACIÓN UPN</b>	<b>Factores acreditación Programas</b>
Manual de calidad y documentación del sistema de calidad	Documentación del sistema gestión del medio ambiente	Documentación del sistema gestión de la prevención de riesgos laborales	Documentos en los que conste que la formulación de la misión es coherente con la naturaleza de la institución y con los objetivos propios. Pertinencia de la misión en relación con los problemas y necesidades del entorno Información verificable sobre mecanismos para evaluar la misión	
Control de documentos	Control de documentos	Control de documentos	Información verificable sobre la correspondencia entre la misión y los procesos académicos y administrativos Información verificable sobre mecanismos para la divulgación de la misión	
Control de registros	Control de registros	Control de registros		

Política de calidad	Política medioambiental	Política de prevención de riesgos laborales	Información verificable sobre la coherencia entre lo consignado en los documentos institucionales y los principios constitucionales Documentación en la que conste el compromiso institucional con los objetivos señalados en la Ley 30 de 1992, Servicio Público de Educación Superior	
Requisitos legales del producto Requisitos de calidad de los clientes registros (1)	Procedimiento para identificar y tener acceso los requisitos legales Registro de la legislación medioambiental aplicable Procedimiento para identificar los aspectos medioambientales y para determinar su significancia Registro del resultado de evaluación de los aspectos medio ambientales (1)	Procedimiento para identificar y tener acceso los requisitos legales Registro de la legislación medioambiental aplicable Procedimiento para identificar los riesgos laborales Registro del resultado de evaluación de los riesgos laborales	Información verificable sobre los mecanismos para asegurar el control, la precisión y la objetividad de la información pública que se proporciona sobre la institución.	
Objetivo de calidad	Objetivos y metas medioambientales	Objetivos y metas en la prevención de los riesgos laborales	Información verificable en los documentos del proyecto institucional, sobre estrategias y procedimientos para el aseguramiento de la calidad	

Planificación de calidad (2)	Programa de gestión de medio ambiental (2)	Programa de gestión de la prevención de los riesgos laborales	Información verificable sobre mecanismos para asegurar el control, la precisión y la objetividad de la información pública que se proporciona sobre la institución	
Funciones y responsabilidades	Funciones y responsabilidades	Funciones y responsabilidades		
Comunicación interna	Comunicación interna y externa	Comunicación interna y externa	Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	
Revisión por la dirección	Revisión por la dirección	Revisión por la dirección	Información verificable sobre los mecanismos para asegurar el control, la precisión y la objetividad de la información pública que se proporciona sobre la institución (En tal sentido, toda la información suministrada puede considerarse oficial, sometida al análisis y acuerdo previo de las unidades que la emiten, y autorizada por los organismos señalados para tal fin)	
Recursos humanos Identificar las necesidades de formación Plan de formación Toma de conciencia Registros	Procedimiento para identificar las necesidades de formación medioambiental Plan de formación Toma de conciencia Registros	Procedimiento para identificar las necesidades en la prevención de los riesgos laborales Plan de formación Toma de conciencia Registros		

Infraestructura y ambiente de trabajo				
Planificación de la realización del producto	Planificación del control operacional asociado A los aspectos medioambientales Planes de emergencia	Planificación de la prevención Planes de respuesta respecto a situaciones de emergencia	Información verificable sobre los mecanismos utilizados y las instancias que intervienen en la toma de decisiones estratégicas, de políticas y de gestión institucional	
Procesos relacionados con el cliente Determinación de los requisitos relacionados con el producto Comunicación con el cliente	Aspectos medioambientales Comunicación interna y externa	Riesgos laborales Comunicación interna y externa	Existencia de políticas, criterios y procedimientos para la admisión de estudiantes (a se debe realizar el registro de asignaturas y cancelar el recibo de pago. <sup>27</sup> Para el registro de asignaturas se deben seguir las indicaciones del reglamento estudiantil y las actividades establecidas en el procedimiento PRO003GAR del Sistema Integrado de Gestión). Para las nuevas admisiones, en el Sistema Integrado de Gestión, la inscripción de aspirantes de las modalidades presentadas aparece dentro de los procedimientos del proceso de apoyo misional de gestión de admisiones y registro con el código PRO001GA.  Organización de los procesos de matrícula (tres indicadores relacionados	

			<p>con el proceso de matrícula: el sistema de información que soporta este proceso; los documentos de orientación dirigidos a los estudiantes para llevar a cabo este procedimiento; y la apreciación de los estudiantes al respecto. En relación al sistema de información que soporta el proceso de matrícula en la Subdirección de Admisiones y Registro se gestiona el aplicativo Sistema Integrado de Gestión Académica Normalizado (sigan) que permite la inscripción de aspirantes, matrícula, seguimiento de inscripciones y control de notas durante todos los periodos académicos y el aplicativo Sistema de Información y Registro (sire)).</p>	
Diseño del producto				
Proceso de compras Información de las compras	Procedimiento para comunicar a los proveedores y subcontratistas los requisitos medioambientales		<p>Información verificable sobre programas en marcha para el fortalecimiento de la comunidad académica (importancia otorgada a la construcción social de una cultura de bienestar y desarrollo humano, al fortalecimiento de la gestión financiera para el</p>	

			cumplimiento de la responsabilidad social institucional, y a la inclusión de la dimensión ambiental en la gestión institucional)	
Producción y prestación del servicio	Control operacional	Control de las actuaciones		
Control de los dispositivos de seguimiento y medición	Calibración y mantenimiento de los equipos de inspección			
Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente				
Auditoria interna	Auditoria interna	Auditoria del sistema de gestión de prevención de los riesgos laborales		Apreciación de profesores sobre los mecanismos previstos por la institución para el aseguramiento de la calidad de los profesores (Universidad ha previsto diversos mecanismos para asegurar la calidad de los programas: normatividad, autoevaluación, acreditación, auditorías internas, oficinas y colectivos docentes responsables de dicha actividad, entre otros)

Seguimiento y medición de los procesos. seguimiento y medición de los productos	Procedimiento de control y medición	Procedimiento de control activo Procedimiento para la verificación		
Control del producto no conforme	Procedimiento para las no conformidades	Procedimiento para las no conformidades, incidentes, accidentes, enfermedades laborales		
Análisis de datos				
Mejora Continua Acciones preventivas y correctivas	Acciones preventivas y correctivas	Acciones preventivas y correctivas		

**Cuadro Nº 10. “Análisis entre los Sistemas de Gestión de Calidad y los factores de Acreditación y Registro Calificado”**  
Fuente: las autoras

## 6. CONCLUSIONES

El Sistema Integrado de Gestión de la Universidad Pedagógica Nacional ha presentado varios hechos relevantes desde su origen que tienen que ver con la implementación de la normatividad vigente en cada momento en Colombia. Es así, que la Universidad ha realizado diversas adaptaciones, con sus respectivos ajustes al Sistema de Gestión de Calidad, mediante resoluciones internas; ejemplo de ello lo constituye la adopción del MECI, en el año 2005, luego en el año 2006 crea el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad, posteriormente en el año 2009 se reforma el anterior comité y se crea el Comité del Sistema Integrado de Gestión y control, éste comité integra la gestión de calidad con el control Interno, recibiendo el con el que lo conocemos hoy día SIG-UPN.

El sistema integrado de Gestión de la UPN ha respondido a las exigencias de las entidades certificadoras externas, para que la Universidad pueda competir con los niveles estandarizados de calidad, históricamente se observa que se da una adaptación de las políticas de calidad del sistema privado al sistema público y no a la inversa.

La experiencia de la Universidad Pedagógica Nacional como formadora de formadores es indiscutible , y no tendría la necesidad de ser acreditada, pero como toda entidad educativa debe jugar el juego que imponen los estándares de calidad, los cuales no son solo nacionales sino internacionales, desde esta perspectiva la universidad se ve obligada a competir (sin tener la necesidad) con las instituciones de educación privadas, para mantener un nivel digno de sostenibilidad, es así como la acreditación pasó de ser voluntaria a ser de estricto cumplimiento para todas las universidades.

La acreditación para una institución educativa pasa a ser uno de los procesos más importantes y por el que se debe preocupar la comunidad universitaria, para seguir existiendo y no ser aislada , teniendo en cuenta que nuestra sociedad, le da un gran valor a la acreditación al momento de elegir al institución educativa en la cual va a

realizar sus estudios, a nivel internacional es difícil que se den convenios o intercambios o investigaciones conjuntas con universidades que no estén acreditadas.

Recientemente la Universidad Pedagógica Nacional recibió la acreditación de alta calidad, esto influirá en el futuro para el otorgamiento de los presupuestos, y en las medidas que se vayan a tomar para la reforma de las licenciaturas dado que se pueden defender con la acreditación de alta calidad.

Por todo lo anterior el SIG-UPN juega un papel importante, y debe fortalecerse buscando estrategias que respondan a la particularidad de una institución educativa de carácter público, y no hacer una simple adaptación de los numerales de los sistemas de calidad cumpliéndoles al pie de la letra, desconociendo el contexto del quehacer cotidiano de una institución de educación superior.

Otro factor a tener en cuenta y que no se puede desconocer es lo que tiene que ver con la estructura orgánica administrativa de la UPN, puesto que los organismos de control del Estado han hecho hallazgos, con sus respectivas recomendaciones, en lo referente a la necesidad de actualizar esta estructura, dicha estructura organizacional data de 1994 y no se ajusta a las necesidades de la Universidad, debido a que condiciones como ampliación de la cobertura, el uso de la TIC, la autofinanciación entre otras hacen que la organización administrativa en algunos casos sea inoperante y anquilosada.

Es así que la Universidad se encuentra ante un gran reto porque por una parte debe conservar la Acreditación de Alta calidad que recibió y por otro lado no cuenta con los recursos necesarios por parte del Estado para lograr cumplir su misión, máxime en este momento de ajuste del presupuesto de la nación, debido al déficit fiscal, que va implicar el recorte de los recursos girados por el Ministerio de Hacienda para las entidades públicas.

Dada la importancia que tienen los sistemas de gestión dentro de las políticas de calidad de orden nacional, especialmente en lo relacionado con la acreditación, es necesario reconocer como la EGSE puede contribuir en el diseño de estrategias y toma de decisiones encaminadas a la construcción de una política de calidad acorde al

contexto de la UPN, que le permita a ésta responder a los procesos de modernización e implementación de un sistema de gestión integrado.

## 7. RECOMENDACIONES

- La UPN debe hacer valer la autonomía universitaria reglamentada en la constitución política, porque lo que se refleja en la práctica es que la UPN no tiene la libertad de fijar sus propias políticas, y debe responder criterios externos de calidad para ser competitiva.
- Fortalecer los procesos y procedimientos en el sistema SIG-UPN para evitar los largos trámites administrativos.
- Trabajar con más celeridad el tema del sistema de calidad ambiental, el cual todavía no ha sido implementado en la Universidad, apenas se están dando los primeros acercamientos al tema, y esto forma parte del sistema de calidad.
- Dar a conocer el sistema integrado de Gestión de la UPN, a toda la comunidad universitaria para una toma de conciencia sobre los sistemas de calidad, lo cual es un proceso gradual que requiere de apoyo y constancia, y lograr así la integración entre lo académico y lo administrativo y acabar así con esta brecha que históricamente ha existido.
- Seguir trabajando en el sostenimiento de la acreditación de la Universidad y apoyando a los programas que aún no han sido acreditados.
- Realizar más investigaciones administrativas con el fin de hacer las adaptaciones de los sistemas de calidad más acorde a las necesidades de la Universidad, en su labor académico-administrativa.
- Capacitar a la comunidad universitaria en los procesos de gestión, acreditación y sistemas de calidad, para que no se genere una sensación de apatía hacia estos.

## REFERENCIAS

- Álvarez, R. (2007). *Investigación Cuantitativa*. Barcelona: Gedisa. Rejero, E. (2010). Revisión Bibliográfica. Recuperado de <<http://wwff.thespacer.net/blog/Sp/revison-bibliografica/>>
- Barragán, R. (2003). *Guía Para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Investigación*. PIEB: Bolivia.
- Casassus, J. (Octubre 2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado de <[www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf)>.
- Díaz Palacios, J.A. (2013). Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. *Tendencias Pedagógicas* N° 21
- Franklin. (1997). Introducción a la metodología de la investigación
- Galán, P. (2009). *Matriz de datos: componentes básicos*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Hernández, R. Collado, C. Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-INCONTEC. (2009). *Gestión de la calidad en el sector público*. Norma técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2009)
- Lauphan, W. (2010). *El dato Científico y la Matriz de Datos*. Argentina: Uner
- Ministerio de Educación Nacional. Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello. (Febrero, 2014). Caracterización de tres modelos de aseguramiento interno de la calidad a partir experiencias de las IES en Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional. (5 de mayo, 2014). Lineamientos de Calidad para las Licenciaturas en Educación. Recuperado de <[http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-357233\\_recurso\\_1.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-357233_recurso_1.pdf)>.
- Ministerio de Educación Nacional. (9 de febrero, 2015). Nuevos Lineamientos para Acreditación de Instituciones de Educación Superior. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-348747.html>
- Montoya Catalina, S. A. (2012). *Gestión para el cambio*. Bogotá

- Torres, E. (2010). *Técnicas de revisión bibliográfica en el proceso de investigación*. Recuperado de <<http://www.sarecfiq.edu.ni/pmciq/che580/pdf/2c.pdf>>.
- Universidad ICESI. (Julio-septiembre, 2007). Análisis de la Fundamentación del Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000:2005, 2007. *En Estudios Gerenciales*. 23(104), 47-75.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2013). Guía de apoyo para la autoevaluación de programas de pregrado, UPN.
- Universidad Pedagógica Nacional. Informe de Gestión 2014-II / 2015-I Atehortúa Cruz Adolfo León, Rector UPN
- Universidad Pedagógica Nacional. (2013). Informe general de Programas Registro Calificado. Vicerrectoría Académica, Oficina de Aseguramiento de la calidad y Acreditación Institucional.
- Universidad Pedagógica Nacional. Lineamientos para la Formulación de los Planes de Acción Anuales del PDI 2014-2019, Oficina de Desarrollo y Planeación.
- Universidad Pedagógica Nacional. Manual de Calidad. Sistema de Gestión Integral
- Universidad Pedagógica Nacional. Plan de Desarrollo Institucional 2014 – 2019.
- Universidad Pedagógica Nacional. Preguntas frecuentes sobre procesos de Autoevaluación, Registro Calificado, Acreditación de Alta Calidad y Planes de Mejoramiento. (2013). Vicerrectoría Académica Oficina de Aseguramiento de la calidad y Acreditación Institucional.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2015). Sinopsis de la institución. Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz.
- Universidad Pedagógica Nacional. (2015). Síntesis. Informe de autoevaluación institucional. Una universidad comprometida con la formación de maestros para una Colombia en paz.

## WEBGRAFÍA

[http://mpp.pedagogica.edu.co/download.php?file=manual\\_de\\_calidad.pdf](http://mpp.pedagogica.edu.co/download.php?file=manual_de_calidad.pdf)

<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

<https://es.scribd.com/doc/290670434/CUADRO-COMPARATIVO-MODELOS-DE-GESTION-EDUCATIVA-pdf>

<http://slideplayer.es/slide/1636947/> MG.Enith Díaz Rodríguez

[http://www.cna.gov.co/1741/articles-186504\\_Impacto\\_Saces.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186504_Impacto_Saces.pdf)

<http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-179263.html>

<https://www.minminas.gov.co/...ActualizacionMECI.../8f42af08-3cd9-4a9c-9e2f-be8>.

<http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-211868.html>[http://sistemagestionintegral.pedagogica.edu.co/\)](http://sistemagestionintegral.pedagogica.edu.co/)